

PÁLYÁZAT
A MAGYAR NEMZETI MÚZEUM
főigazgatói álláshelyére

L. Simon László

2021. július 2.

1802. november 25-én gróf Széchényi Ferenc úgy döntött, hogy gazdag gyűjteményeit felajánlja a közösségnek. Ahogyan ő fogalmazott: „édes hazámnak és a közösségnek hasznára és javára mindörökre és visszavonhatatlanul adományozom, átadom és átruházom”. 1808-ban József nádor előterjesztésére az országgyűlés törvénycikkben gondoskodott a Magyar Nemzeti Múzeum felállításáról, és a vármegyék megajánlásai révén a pénzügyi alap biztosításáról. Ezzel létrejött hazánk legnagyobb, a kulturális identitás megőrzése és folyamatos megerősítése szempontjából legfontosabb tudományos intézményünk. A Magyar Nemzeti Múzeum elsősorban a magyar történelem tárgyi emlékeit gyűjti és mutatja be, jelentősége messze túlmutat az anyaország, sőt az egész magyar nemzeti közösség határain.

A Magyar Nemzeti Múzeum egy szentély, a tudomány és a hazaszeretet temploma. A Pollack Mihály tervezte, 1837–47 között klasszicista stílusban épült központi épülete egyben a magyar szabadságvágy jelképe, amely addig, amíg létezik a magyar nemzet, az 1848-as forradalom és szabadságharc megemlékezéseinek helyszíne lesz.

A magyarság történelmi dokumentumainak és tárgyainak gyűjtésén, megőrzésén, feldolgozásán és bemutatásán, azaz a tradicionális múzeumi feladatokon túl az intézmény egyre több új funkciót kénytelen magába fogadni a változó kulturális közegben, a nemzetállamokra épülő keresztény Európa jövőjéért folyó, napról-napra látványosabb kultúrharc közepette. Hagyományaink, nyelvünk, kultúránk, azaz nemzeti önazonosságunk megőrzésében kiemelkedő szerepet kell kapnia a megújuló Nemzeti Múzeumnak, de úgy, hogy képes legyen reagálni mind a szellemi, mind a technológiai, mind a politikai kihívásokra. Tudva, hogy maga a nemzeti identitás sem egy konstans fogalom, annak finom hangsúlyváltozásai is kihívást jelentenek mind a politikusoknak, mind a történészeknek, művészeknek, gondolkodó embereknek.

Az elmúlt fél évben felvetődött három nagymúltú, ugyanakkor részben közös gyökerű intézmény integrációja. Ennek a lehetőségéről kormányzati döntés nem született, de a főigazgatói pályázat kiírása kötelez a megvizsgálására. A Magyar Nemzeti Múzeum eddig is integráló erővel rendelkező jelentős intézmény volt, a Magyar Természettudományi Múzeummal, valamint az Iparművészeti Múzeummal

kiegészülve pedig olyan intézménnyé válhatna, amelyik mind a hazai, mind a nemzetközi, Európai Unió-s kulturális térben meghatározó jelentőségű intézményként tud fellépni. Ehhez viszont szükséges a kormány támogató döntése. Ugyanakkor függetlenül attól, hogy az elkövetkezendő években lesz-e múzeumi integráció, az önálló Nemzeti Múzeumról elmondhatjuk, hogy továbbra is partnere lesz más nemzetállamok legnagyobb muzeális intézményeinek, a hazai és külföldi egyházi gyűjteményeknek, de szakmai háttérével és gyűjteményeivel segíteni tudja a vidéki és a határainkon túli magyar múzeumokat is: koordinációs és módszertani feladatokat ellátva. A Magyar Nemzeti Múzeum mind gyűjteménye számát, mind jelentőségét tekintve a legnagyobb hazai múzeum. Ennek megfelelően kell a kiállítási politikáját alakítani.

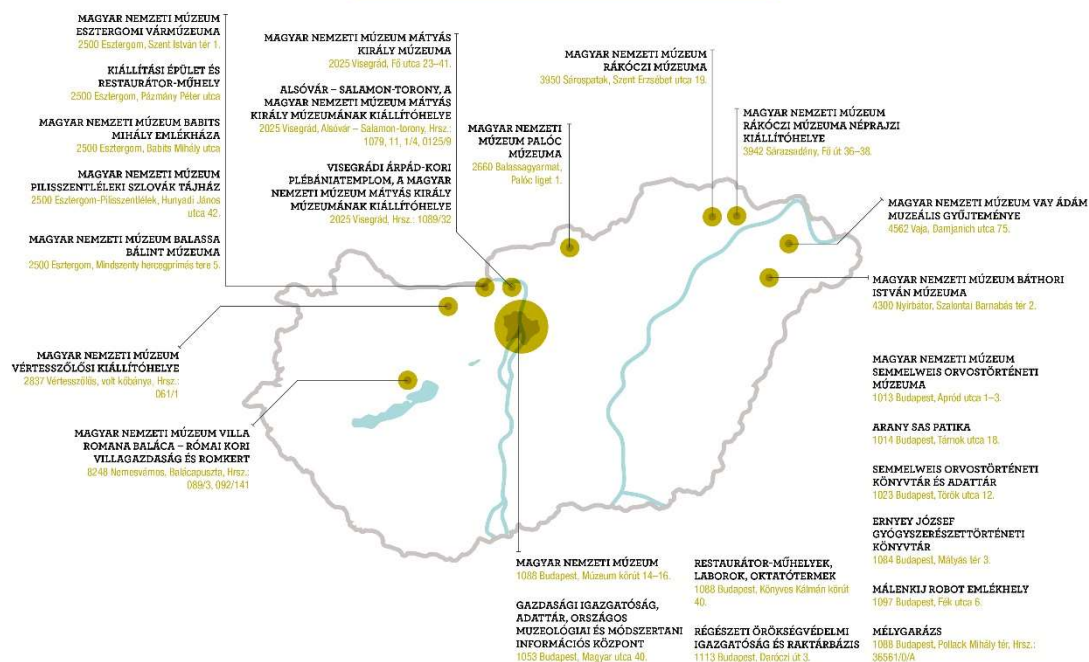
Korunk nemzeti múzeumának a történeti tudat és emlékezetpolitika formálása mellett az új ismeretszerzési formák teremtette hatalmas globális versenyben és a kortárs kommunikációs térben is helyt kell állnia, ehhez felhasználva a múzeumpedagógia, az interaktivitás, a virtuális világ nyújtotta valamennyi lehetőséget. Ennek érdekében a hazánkban is kívánatos múzeumi paradigmaváltás zászlóshajója, s motorja lehet a legrégebbi és legnagyobb múzeumunk.

A tervünk nem kisebb, mint megnyitni a Magyar Nemzeti Múzeum új, dicsőséges korszakát, nem feledve sem az elődök értékes munkáját, sem az intézményi adottságokat, s különösen szem előtt tartva a kormány emlékezetpolitikai célkitűzéseit.

Rövidtávú célok és feladatok

A pályázati kiírás szerint ki kell térni a lehetséges múzeumi integrációra. Ezt a pályázati anyag végén teszem meg, mivel erről még nem született döntés, s elképzelhető, hogy a kormány nem is fog ilyen irányú döntést hozni. Ezért csak a lehetőségekkel számolok. A Magyar Nemzeti Múzeum eddig is komoly integráló erővel rendelkező jelentős intézmény volt, számos filiálétját és külföldi kiállítását a mellékelt ábrákon láthatjuk (a szeptemberben filiálévé váló szécsényi Kubinyi Ferenc Múzeumot az ábra még nem tartalmazza):

A MAGYAR NEMZETI MÚZEUMHOZ TARTOZÓ INTÉZMÉNYEK



A műtárgyvédelmi és a régészeti feladatok integrálása a Nemzeti Múzeumba elengedhetetlenül fontos lenne. Különösen a megelőző régészeti feltárások hatékony koordinálása érdekében, amely folyamatosan változó finanszírozási és jogi környezetben működik. Szükséges olyan nagy modern kiállítóterek létrehozása is, amelyek alkalmas olyan jellegű kiállítások megvalósítására, mint amilyen az *Álmok álmodói* volt. Joggal vetődik fel újra a Pollack Mihály tervezte klasszicista főépület első udvarainak lefedése (számos hasonló nemzetközi projekt alapján), de újabb, akár régi üres ipari épületek múzeumi célokra történő alkalmazása is szóba jöhet. Mindez nem mond ellent annak az elvárásnak, hogy a múzeum minél többször lépjen ki a saját teréből, extravagáns helyeken, különleges kiállításokat is létrehozva.

A nagy, látványos kiállítások rendezésének versenyébe a korábbi évekhez képes sokkal jobban kell beszállnia a Nemzeti Múzeumnak. Vállalva a komoly hazai és nemzetközi vitákat is olyan kényes témák, történeti kérdések felmutatásával, amilyenekkel az elmúlt évtizedekben – érthetetlen módon – nem mert komolyabban, új narratívát teremtő szándékkal foglalkozni a múzeum vezetése. A Horthy-korszaknak, a Bethlen-kormány tevékenységének, a kuláküldözés, a kommunista rendszer egyházellenességének a bemutatása nem nélkülözheti az egyértelmű állásfoglalásokat, a tudományosan

megalapozott, ugyanakkor a szélesközönség számára értelmezhető orientáló, identitásformáló szándékot.

A magyar történelem és iparművészet csodáit bemutató nagy nemzetközi kiállítások szervezése külföldi múzeumokkal és a magyar intézetekkel, a kulturális diplomatáinkkal együttműködve továbbra is fontos feladat. A népvándorlás és a honfoglalás időszakának Kárpát-medencei régészeti leletei páratlanok, az avar, magyar stb. aranykincseknek, a több mint 50 ezer egyedet számláló embertani tárcsontjainak a bemutatását nem engedhetjük át más nemzetek tudósainak és múzeológusainak. Ezen kiállítások az országimázs-építés szolgálatába állíthatók, igazodva nemzeti kormányunk külpolitikai céljaihoz, hazánk szövetségi politikájához.

A múzeumi munka magas szintű szaktudást, folyamatos továbbképzést és új készségek elsajátítását igényli, amit a jelenlegi múzeumi szakemberképzés nem biztosít minden szakterületen. Az ország első számú múzeumaként a Magyar Nemzeti Múzeum feladata kell, hogy legyen a múzeumi szakemberképzés megújítása, saját szakképzési potenciáljának hatékonyabb kihasználásával, fejlesztésével és felsőoktatási intézményekkel való képzési együttműködések megerősítésével. NKA elnökként már elindítottam egy olyan szakemberképző programot, ami a múzeumigazgatói kar megújítását is megcélozta, hiszen ezen a területen láthatóan vezetőhiánnyal küszködünk. A Magyar Nemzeti Múzeum keretein belül a nagy nemzetközi múzeumok első számú szakembereivel együttműködve speciális „mesterkurzusokat” tudnánk elindítani, a digitális trendekre is figyelve. A Magyar Nemzeti Múzeum az Örökség Kultúrpolitikai Intézettel együttműködve egyfajta kultúrpolitikai képzési központot alakíthatna ki vidéken. Erre kiválóan alkalmas a lovasberényi Cziráky-kastély, amely benne van a Nemzeti Kastély- és Várprogram következő ütemében, s ami így új, valós funkciót kapna, s fenntartható működést eredményezne. A kultúrpolitika kifejezés használatát az indokolja, hogy szükség van olyan képzésekre, amelyeken az önkormányzatoknál, az államigazgatásban dolgozó, kulturális igazgatással foglalkozó hivatali dolgozókat tanítjuk.

Az NKA által évi 50 millióval támogatott, az Örökség Kultúrpolitikai Intézet által működtetett Mozaik Múzeumtúra programot – nagyobb költségvetési támogatás mellett – bővíteni kell. Nagyon helyesen sok milliárd forintot szánunk a gyerekeink színházba, cirkuszba és operába való beszoktatására. A múzeumba szoktató programokra szintén érdemes több figyelmet és pénzt fordítani. Erről a későbbiekben részletesen szólok.

Magyarországon a múzeumi rendszerben a 2000-es évektől tetten érhető a folyamatos mozgás, változás. A strukturális átalakításokon túl az intézmények (országosak és vidékiek egyaránt) keresik a helyüket, szerepüket. Talán egyesek még identitásválsággal is küzdenek, ezért szinte évente aggatnak magukra új jelzőket úgy, mint: szolgáltató múzeum, múzeum a közösségért, múzeumok az oktatás szolgálatában, múzeumok mint turisztikai desztinációk. Ezzel párhuzamosan a szakma nemzetközi szinten is keresi a múzeumok új meghatározását, feladatait.

Immár két éve zajlik a diskurzus egy új definíció megalkotása kapcsán: a klasszikus múzeumi tevékenységek (a gyűjtés, megőrzés, nyilvántartás, kutatás, kiállítás szervezés és közvetítés) mellett

egyre nagyobb elvárás, hogy az intézmények eleget tegyenek a látogatók, a társadalom, valamint a közösségek igényeinek és részvételt biztosítsanak számukra a múzeum életében.

A megújuló, integrált Magyar Nemzeti Múzeum egyértelmű feladata, hogy a hazai múzeumok körében ezt a folyamatot összefogja, segítse, mentorálja, s nem csupán a vidéki intézmények körében.

A Nemzeti Kastély- és Várprogramban, illetve más uniós és nemzeti forrásokból zajló komoly műemlékfelújítások esetén a pályázatban előírt kötelezően megvalósítandó kiállítások színvonala egyenetlen, tartalmilag és értékrendileg vitatható dolgok születnek. Jó részük csak a pénz elköltéséről, a feladat kipipálásáról szól. Ezek szakmai koordinálásban és kontrolljában is feladatot kell vállalnia a Magyar Nemzeti Múzeumnak, de nem úgy, hogy a kérdéses kiállítások megvalósításához hagyja elvinni a gyűjteményének értékes darabjait.

Nemzeti emlékezet és identitás

Az új Magyar Nemzeti Múzeum a nemzeti emlékezet egyik meghatározó helyszíne, éppen ezért számos értelmiségi diskurzus elindítója, befogadója, tovább gördítője. A nagy, identitáserősítő programok, kiállítások rendezésén túl ennek a megtámogatandó tudományos munkában is helyet kell kapnia. A Magyar Nemzeti Múzeum tudományos intézmény is, s ennek újra nagy hangsúlyt kell kapnia.

Az identitásmegerősítő, a nemzeti önazonosságunkra fókuszáló munka természetes szövetségben tud működni a kormány politikájával. Nem arról van szó, hogy átpolitizáljuk a múzeumi munkát, hanem hogy felkarolandó témákat, ügyeket szállítunk a kormányzati emlékezetpolitikának, illetve, hogy a kormányzat számára is fontos kérdéseket szellemileg előkészítjük, megalapozzuk. A tudományos diskurzus, majd az ismeretterjesztő munka, a művészet (különösen a filmművészet) számára nyújtandó szellemi segítség azért fontos, mert egy-egy téma alapos előkészítésével elkerülhetők vagy megelőzhetők az olyan emlékezetpolitikai kudarcok, amiket az elmúlt évtizedben számos esetben (szoborállítások, újra temetések stb.) kapcsán megélhettünk.

Múzeumi kiállítási tartalmak megújítása

A programelem célja, hogy a Nemzeti Múzeum kiállítási portfóliója és stratégiája felfrissüljön. A Nemzeti Múzeum arra predesztinált intézmény, hogy nemzeti és nemzetközi szinten is értelmezhető produkciókat, általános közérdeklődésre is igényt tartó attrakciókat, nagy volumenű állandó és időszakos

kiállításokat dolgozzon ki és hozzon létre. A jelenlegi állandó kiállítás mindenképp megérett egy újabb felülvizsgálatra mind léptékét, mind jellegét tekintve. Különös tekintettel a huszadik századi részre, amelyhez bátran, narratívát alakító szándékkal kell hozzányúlni.

A klasszikus oktató jellegű kiállításoknak kisebb részt kell állandó jelleggel lefoglalniuk a rendelkezésre álló korlátozott kiállítóterekből. Legalább ilyen fontos a mindenkor aktuális témák mentén tartós, de mégiscsak időszaki, tehát egy évig fennálló kiállításokkal a látogatóközönséget és a szakmát is jobban megmozgatni.

A rendszeresebben frissülő kiállítási tartalmakat, így különösen a klasszikus értelemben vett időszaki kiállításokat szintén új koncepcióra építeném. A múzeumoknak is nagyjából rugalmasabb és rendszeresen frissülő tartalomszolgáltatásban kell gondolkodniuk, nem évtizedekre kimerevített produktumokban. Ez alapvető elvárás mind a fenntartó, mind a közönség részéről. Ennél fontosabb azonban, hogy a Nemzeti Múzeumtól nem elfogadható a közepszerűség, pláne az eredménytelenség. Szakmai- és közönségsikerekre van szükség. Ezek napjaink aktuális témái köré szervezendők, egyben az általános érdeklődést és megértést is kiszolgálják. Az ehhez szükséges kiállítási anyagok a Nemzeti Múzeumban, illetve annak hazai és határon túli partner intézményeiben rendelkezésre állnak. Az egyik legfontosabb és leginkább aktuális ilyen téma például a járványügy kérdése. Az intézménynek az orvostörténeti fiáléja (SOM) révén minden eszköze megvan ahhoz, hogy a COVID kapcsán a pestistől a spanyolnáthán át a koleráig egy teljes történeti palettán bemutassa a járványok és az emberiség, a civilizáció történetét és üzeneteket fogalmazzon meg a jövőre nézvést. Legalább ennyire fontos és aktuális kérdés világszerte a migráció és a klímaváltozás ügye is. Ez a kombináció nem először jelenik meg az emberiség történetében, mégis kevés szó esik a korábbiak okairól és tanulságairól. Számottevő nemzetközi érdeklődésre is számíthat tehát az európai migrációt történeti és természeti kontextusában bemutató őskori és koraközépkori népvándorlás, melyeknek ráadásul pont a Kárpát-medence volt az egyik kulcsterülete. Hasonlóképp jeles aktualitással bír továbbá az Esterházy Gyűjtemény újraegyesítésének kérdésköre. A Haydneum fertődi létrehozásával az ottani általános múzeumi funkció helyébe alapvetően zenei és zenetörténeti terek kerülnek, így a gyűjtemény egységes egészét, illetve annak történetét is, egy új budapesti kiállítás keretében lehet a látogatók elé tárni. A régészeti és történeti anyag mellett még nagy kiaknázatlan kapacitások vannak a Történeti Fényképtár kibővítésében is. A fotó egyre inkább a kortárs látogatói érdeklődés előterébe kerül, amit a múzeum már eddig is ügyesen használt ki.

Az ilyen, akár évente is cserélődő nagyprodukciók mellett továbbá fontos lenne, hogy a Nemzeti Múzeum legalább 2 évente képes legyen egy-egy olyan monumentális nemzetközi szintű kiállítással – és a hozzá tartozó tudományos háttérmunkával, kongresszussal, kötetekkel, marketinggel – megjelenni, amelyek a hazai és külföldi nagyközönség és szakmai körök számára egyaránt értékes és érdeklődésre számot tartó, egyben a magyar nemzet és szakembergárda erejét kifejező, jelzés értékű produktum. Ezeket idővel más országok hasonló csúcsintézményeibe is tovább kell utaztatni. Mindehhez nagy

szükség van a kormányzati támogatás növelésére, tehát csak a fenntartó egyetértése esetén valósítható meg.

A nagy produkciók elsősorban a turizmust, a szakmai kutatást és a nagyközönséggel való aktív és reprezentatívabb kapcsolattartást szolgálják. Emellett azonban legalább annyira fontos, hogy a múzeum kivegye részét a mindennapi nemzeti identitásformálásból és a kultúráközvetítésből is. A cél az, hogy minden gyerek látogatást tegyen lehetőleg legalább évente egy alkalommal vagy a magyar Nemzeti Múzeum épületében, vagy a lakóhelyéhez legközelebb eső kiállítóhelyen, és így 18 éves kora előtt mindenki akár tucatszor is kapjon lehetőséget a múzeumokkal való megismerkedésre. Tehát a Magyar Nemzeti Múzeumnak a múzeumpedagógián keresztül kapcsolódnia kell a közoktatás rendszeréhez, s ehhez kiemelt partnernek kell megnyernünk a Klebelsberg Intézményfenntartó Központot. Ehhez természetesen megfelelő tartalom és szolgáltatási forma is szükséges, amiben a Nemzeti Múzeum alapozhat az utóbbi években sikeresen megindult utaztatott kiállítási programjaira és a múzeumpedagógiai és tudásközvetítési programokra is. A mobilitás és a fiatalok kiemelése külön hangsúlyt helyez arra, hogy az országos múzeumok fővárosi koncentrációja mellett a budapesti és az agglomerációs zónán kívüli vidékek lakói számára is hozzáférést biztosítson azonos jellegű és színvonalú kiállítási és múzeumi tartalmakhoz. Ez legalább annyira szolgálja a vidékfejlesztési, mint a nemzetpolitikai célkitűzéseket. A múzeum esetében mind a kiállítások, mind az emberek mozgathatók.

A kiállításpolitikai részeként már nem csak cél, hanem kötelező feladat is, hogy a Nemzeti Múzeum a pillanatnyilag nem hozzáférhető gyűjtemények számára kiállítási tereket, megjelenési lehetőséget biztosítson. Az általános múzeumi elértetésnek ugyanis ez is egy fontos, de elhanyagolt vetülete. A Nemzeti Múzeum funkciója, szerepe és hálózata révén lehetőséget nyújthat mindazon szervezetek/intézmények számára, amelyek valamilyen oknál fogva ideiglenesen vagy tartósan nem rendelkeznek kiállítóhellyel a gyűjteményeik számára. A Természettudományi Múzeum a debreceni új épületének elkészültéig csak korlátozottan tudja látogathatóan is elérhetővé tenni anyagait. Hasonló a helyzet az Iparművészeti Múzeum esetében, amelynek épületét statikai/felújítási okok miatt még évekig nem lehet majd használni. Az egyes múzeumi gyűjtemények hosszú évekre, akár évtizedre is kieshetnek így a látogatói körforgásból. A Nemzeti Múzeum azonban országszerte tereket biztosíthat egy-egy alkalmi vagy akár tartósabb kiállításnak is.

Végezetül, de egyáltalán nem mellékesen, sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetni az új szerzemények bemutatására. Országos és évtizede fennálló hiányosság, hogy a döntéshozók, a befektetők és legfőképpen a társadalom nem szerez információt arról, hogy az adott évben milyen műtárgyakkal gyarapodtak a múzeum gyűjteményei, milyen célzott, vagy beruházásokhoz kapcsolódó feltárások zajlottak az országban és azok milyen felfedezésekkel jártak. A nem régészeti műtárgyak esetében az intézmény a saját szerzeményeinek éves mustráját tudja megszervezni, világosan bemutatva a tárgyak forrását, megszerzésük módját és az eredményeket, hogy miért is volt mindez a gyarapodás jelentős. A Nemzeti Múzeum országos koordinátorként és szakmai iránymutatóként ugyanakkor képes arra is, hogy minden év májusában, a Magyar Régészet Napján, megnyissa az előző évhez kapcsolódó

régészeti kutatások országos pop-up kiállítását is, koordinálva a tárgyak kiválasztását, restaurálását, valamint az egységes dizájnban megvalósuló szöveges ismertetőket. Az ország minden tájáról a legizgalmasabb leletekkel és az ő történeteikkel találkozhat így a nagyközönség. A kiállítás természetesen utaztatható formában jön létre, és az év folyamán körbejárja az országot.

Az eddigieket összefoglalva: a fenntartó szakmai, szellemi és anyagi támogatásától függően többek között a következő időszaki kiállításokat valósítanánk meg a közeljövőben (munkacímeikkel):

- *A pestistől a covidig. A járványok társadalmi, gazdasági és pszichikai hatásai*
- *Mesterséges intelligencia. Társadalmi, politikai és kommunikációs következmények*
- *Népvándorlástól a migrációig*
- *Egyházellenességtől a kuláküldözésig*
- *Az elkényelmesedés története. Civilizációs fejlődés?*
- *A hunoktól az Árpádokig. Kora középkor a Kárpát-medencében*
- *1989: rendszerváltás?*

Koordinációs feladatok

Alapvetés, hogy a Nemzeti Múzeum által lefedett szakterületeken működő szakmai intézmények erőforrásai végesek. Fontos tehát, hogy ezt a véges erőforrást koncentrálva, a kiemelt szakmai intézmény valamilyen szintű irányításával hatékonyabban lehessen hasznosítani a kormányzat kultúrstratégiai céljai érdekében.

A Nemzeti Múzeum központi szerepének felértékelése országos viszonylatban történhet akár egy erőteljes intézmények közötti általános kooperációval, akár csak koordinációs jogkörrel, akár egyes – más fenntartók által tovább működtetni nem kívánt – intézmények átvételével, vagy akár egész rendszerek hozzárendelésével, hogy ezáltal is maximálisan támogathatja a kormányzati törekvéseket. Két szélsőséges példával illusztrálva, egyrésztől alapvetően nem szerencsés állapot, hogy a főváros olyan mértékben különül el muzeológiai szempontból a nemzet egészétől, mintha annak nem is képezné részét, másrésztől a legkisebb települések számára óriási teher önállóan fenntartani a helyi kultúrát és hagyományt megőrző ilyen szervezeteiket (pl. a tájházakat). A Nemzeti Múzeum az ilyen anomáliák kezelésére elvben minden adottsággal rendelkezik, de a gyakorlati kérdésekben ehhez ki kell dolgozni a kölcsönösen előnyös (tehát win-win) szituációt eredményező együttműködéseket. A Nemzeti Múzeum a gyűjtemények számára például raktárak helyett kiállítási tereket nyerne, azaz a közönséggel való kommunikáció számára egy a jelenleginél is sokkal sűrűbb hálózati végpontrendszerrel. Az egyes helyi intézmények/gyűjtemények ugyanakkor közvetlen szakmai támogatást és erőforrás háttérrel kaphatnak a Nemzeti Múzeumtól. A kiállítóhelyek, vagyis a közönséggel kapcsolatos kommunikációs pontok

számának ilyen bőséges kiterjesztésével és egységes koordinációjával egyidőben az irányítás, a raktározás és a feldolgozás esetében is egy sokkal erősebb koncentráció történhet, ami a gazdálkodás és a szakmai munka hatékonyságát hivatott javítani. Mindezt természetesen a múzeum csak lehetőségként tudja felkínálni, a döntési jogkörrel önmaga nem rendelkezik, az a mindenkori fenntartók és jogalkotók kompetenciája.

A nemzeti szemlélet igényli továbbá a kárpát-medencei múzeumi kooperációt is a kiállítóhelyek számának rendszerbe foglalt bővítése érdekében. A hazai és határon túli nemzetiségi területek önkormányzatai, múzeumi és egyéb kulturális szervezetei esetében alapvető elvárás a Nemzeti Múzeummal szemben, hogy az biztosítsa számukra a speciális feladatok elvégzéséhez szükséges szaktudást és egyes infrastruktúrákat, valamint azt, hogy a tőlük származó, illetve az őket is érintő múzeumi anyagokat többek között náluk is bemutassák. Ez például időszakos kiállítások, tartós letétek, tárgykölcsonzések révén szinte korlátlanul megoldható, s a múzeum ehhez képes is lenne biztosítani a gyűjtemények befogadását, azok műtárgyvédelmét, szakmai meghatározását, szállítását, kiállítási forgatókönyvek készítését, kivitelezését, installációk tervezését stb.

Végezetül a Magyarországi Kutató Intézettel és az Eötvös Loránd Kutatási Hálózat illetékes egységével (ELKH BTK Magyar Őstörténeti Témacsoport), mint a magyar nemzet identitását megalapozó kutatások ugyancsak kijelölt intézményeivel a múzeumnak törekednie kell a szinergiák kialakítására. A nevezett célok ugyanis évszázadok óta a Nemzeti Múzeum fő feladatkörét jelentik, hiszen a 19. század elei megalapításának is ez volt az egyik fő indoka. Ehhez nemcsak kidolgozott stratégiával, de egyedülálló humán erőforrással, gyűjteményi anyaggal, kapcsolatrendszerrel, kommunikációs terekkel és tapasztalattal is rendelkezik, melyek időszerű megújítása azonban nem tűr halasztást. Az újonnan alapított szakintézmények ugyanakkor sokkal fókuszáltabb célokkal, friss szemlélettel és további erőforrásokkal indultak útjukra. A kettő koordinált kooperációjával racionálisabb, életképebb, eredményesebb módon bontakoztathatók ki a fenti törekvések.

A Nemzeti Régészeti Intézet felállítása

A mindenkori kormányzati szándékokkal összhangban a Nemzeti Múzeum a hazai régészeti örökségvédelem megkerülhetetlen zászlóshajója. Bár a kulturális örökségvédelem egésze egy egyébként önmagában szintén igazolható logika mentén fokozatosan és egyre inkább az építésügy részévé vált, a kulturális javak és a régészeti örökség vonatkozásában nem feltétlenül ez a legkedvezőbb és leghatékonyabb felállás. A 20. század utolsó éveiben az általános európai tendenciának megfelelően – és elsősorban az angol *English Heritage* mintájára – Magyarországon is az egységes kulturális örökségvédelem létrehozására történtek lépések. Az immár két évtizedes folyamat részsikerei ellenére

a műemlékvédelem, a régészet és a műtárgyak kérdésköre a szakmagyakorlók egy szűk körét leszámítva valójában senki számára nem nőtt össze, nem lett egy egységes gyakorlat, kezelés és szemlélet része. Márpedig nem csak az angol minta létezik mérvadó európai gyakorlatként. A Közép-Európában fennálló társadalmi-gazdasági-politikai rendhez sokkal inkább közel álló példaként a német tartományokban párhuzamosan működik a műemlékvédelem (*Baudenkmalpflege*) és a régészeti örökségvédelem (*Bodendenkmalpflege*), mint két kapcsolódó, de teljesen önálló szakág. Márpedig nálunk a tradíciók és a gyakorlat miatt is nem csak szakmailag, de a politika és a közigazgatás számára is jobban kezelhető egy ilyen kettébontott szakterületi megközelítés. Míg ugyanis a műemlékek esetében az építésügyi és városfejlesztési szempontok dominálhatnak, a régészet esetében a tudományos kutatás és a muzeológiai kezelhetőség szükségszerűen előbbre valók e szempontoknál, természetesen azok maradéktalan kiszolgálása mellett (ld. később). A régészeti szakterület az elmúlt évtizedek során talán épp abban követett el alapvető hibát, hogy a nagy bevételek reményében szinte csakis a beruházások és fejlesztések relációjában akarta meghatározni saját magát. Márpedig a Nemzeti Múzeumnak, mint stratégiai jelentőségű kulturális szakmai intézménynek csakis az lehet a célja, hogy visszatérjen a tudományvezérelt megközelítéshez. A Magyar Nemzeti Múzeum koordinációjával kidolgozott/felülvizsgált, majd a Kormány által kihirdetett Nemzeti Régészeti Stratégia és Országos Régészeti Terv mentén a régészettudomány és a régészeti örökségvédelem nemcsak saját fejlődését tudja hatékonyan elősegíteni (pl. valódi nemzeti kutatási kérdések megfogalmazásával, a fejlesztési irányok meghatározásával, a képzés modernizálásával), hanem a gazdasági és területfejlesztési érdekeket is hatékonyabban ki tudja szolgálni. Márpedig mind a régészeti örökségvédelem, mind a régészeti muzeológia bizonyos értelemben kilóg a standardizálható folyamatokból úgy az általános örökségvédelem, mint az általános múzeumügy vonatkozásában, miközben a sokféle fenntartói függés miatt nincs országosan egységes színvonal. A Nemzeti Múzeum célja ezért a régészeti örökségvédelemben az országosan egységes szakmai színvonal megteremtése és a véges régészeti kapacitások koordinált irányításának megteremtése.

Ami a múzeumi oldalt illeti, a magyarországi múzeumi rendszer hálózatos felépítése révén kiválóan alkalmas a vidékpolitika kulturális támogatására. Ezzel a törekvéssel azonban jelenleg sem a fenntartói rendszer, sem a régészeti feladatellátás rendszere nem teljesen kompatibilis. Nem azzal van a probléma, hogy a helyi identitás letéteményeseihez, a helyi önkormányzatokhoz kötődnek a fenntartói jogok, hanem azzal, hogy az önkormányzatok nem viszonyulnak egységesen sem a nemzetpolitika kormányzati célkitűzéseikhez, sem pedig a múzeumi és régészeti szakmai működtetés kérdésköréhez. Ugyanakkor az ország különböző feltáró szervezeteinek, így különösen a megyei hatókörű városi múzeumainak humán és tárgyi felkészültsége igen széles skálán mozog. Szakembereik, felszereléseik nem minden esetben képesek sem egy-egy nagy volumenű terepi munka ellátására, sem pedig az előtalált leletanyag tudományos feldolgozására, megfelelő tárolására és közreadására. Jelenleg a múzeumok sokszor nem látnak el, mert nem tudnak ellátni komplex régészeti feladatot, ami miatt kiszolgáltatott helyzetbe kerülhetnek. Nem véletlen, hogy egyes komolyabb részfeladatokra (akár éppen

a legnagyobb költségvonzatú tevékenységekre) alvállalkozót kényszerülnek bevonni. Annak érdekében, hogy a múzeumi rendszer régészeti-történeti muzeológia tekintetében egyenszilárdságú legyen országosan, a Nemzeti Múzeumnak óriási szerepe és felelőssége lenne az alábbiakban:

- központi adminisztratív koordináció;
- a múzeumok egyes erőforrásainak országos koordinálása, valamint központi közbeszerzésekkel kiegészítő erőforrások biztosítása;
- országosan egységes, kötelező szakmai, eljárási, terepi, dokumentációs, feldolgozási, raktározási és adminisztrációs standardok és protokollok kidolgozása, előírása, ellenőrzése és betartatása (támogatással, szükség esetén szankcionálással);
- folyamatos külső és belső szakmai monitoring;
- országosan egységes, központilag vezetett és hozzáférési szintek szerint kutatható régészeti adatbázis (egyben közhiteles nyilvántartás) megteremtése, kezelése és folyamatos fejlesztése;
- a szakemberállomány fejlesztése, továbbképzésének szervezése.

Mindezek révén egy központilag koordinált országos hálózat jön létre, amely a régészeti örökségvédelem szempontjából egyedi területi lefedettséggel és megfelelő infrastruktúrával rendelkezik a szakfeladatok ellátása és a költséghatékonyabb működés érdekében egyaránt. A régészeti feladatok vonatkozásában létrejön a múzeumok országos belső koordinációja, a beruházók szempontjait is egységesen befogadni képes megelőző feltárási rendszerrel és nemzeti szintű adatbázissal. Ezt a formációt legjobban egy a Nemzeti Múzeum által működtetett, de önálló jogi személyiséggel nem rendelkező „intézmény”, a Nemzeti Régészeti Intézet tudja megjeleníteni, ami minden régészeti feladatot ellátó intézmény részvételével és közreműködésével jön létre. Ez tehát nem jelenti az egyes intézmények fenntartó váltását, sem betagozódásukat a Nemzeti Múzeumba. A Nemzeti Múzeum részeként a Nemzeti Régészeti Intézet minden régészeti kutatás koordinációját, valamint a módszertani előírásokat és a központi adatkezelést végzi az ország összes régészettel foglalkozó intézménye vonatkozásában, ami az ügyfelek számára így egyetlen szolgáltatási kaput jelent (ez pedig a beruházók általános elvárása). Ebben a tekintetben pedig egyetlen, a gyűjtőterületek szerint megyéket/fővárost külön kezelő intézmény sem lehet kivétel. A Nemzeti Régészeti Intézet ugyanis az egyes feltáró intézmények jelenleg is létező régészeti kapacitásainak egységesen koordinált használatával jöhet csak létre, a Nemzeti Múzeum szakmai iránytatása mellett. Ez úgy teszi lehetővé az összes országos kapacitás direkt központi koordinációját, hogy nem mindenáron igényli az erőforrások szervezeti összevonását, viszont kizárja a célfeladatokra érkező források más célra való felhasználását az egyes intézményeknél. A költséghatékonyaság szempontjából továbbá alapvető feltétel, hogy a feltárások valódi költségeit minél kevesebb adminisztratív költség terhelje. Lehetőleg ne alakuljon ki továbbá bonyolult alvállalkozói lánc sem, amelyben az egyes szerződő intézmények rezsiköltségei jelentősen terhelik a projektek pénzügyi keretét és rontják az átlátható gazdálkodás lehetőségét is. A költséghatékonyaság és az átláthatóság szempontjából egyaránt fontos, hogy a régészeti feltárások

forrásait minden intézmény kizárólag a feltárással kapcsolatos közvetlen költségeinek (terepi költségek, utómunka, múzeumi elhelyezés, feldolgozás, publikálás, bemutatás költségek), az ezzel kapcsolatos infrastrukturális és innovációs beruházások költségeinek, továbbá valós, a feladattal összefüggő rezsijük költségeinek finanszírozására használják. Biztosítani kell ugyanakkor annak a lehetőségét, hogy a forrásokat olyan innovációs célokra lehessen fordítani, amelyek eredményeként javul a feltárások hatékonysága és szakmai színvonala.

A megelőző feltárások kérdéskörén túl a régészettudomány elemei érdeke, hogy végre markánsan meg tudjon jeleníteni nagyobb számban is nemzetstratégiai célú tudományos kutatási programokat, s egyben tudományos célú keretrendszer nyújtson a megelőző régészeti feltárások számára is. Márpedig a beruházás-vezérelt megelőző feltárások helye nem feltétlenül esik egybe a magyar, a keresztény és az európai identitás szempontjából fontos régészeti jelenségek helyével. A régészetben a megelőző feltárások a legritkább esetben érintenek épp olyan helyszíneket, melyekkel évszázados tudományos kérdéseket lehet eldönteni. A célzott régészeti feltárások számára éveken, akár évtizedeken is átnyúló programokat kell indítani, amihez természetesen a költségvetési forrásokon túlmutató támogatási struktúrára is szükség van. A Nemzeti Régészeti Intézet összes régészeti feladatellátásban résztvevő intézménye, illetve annak munkatársai egységesen lehetőséget kapnak a kutatási terveik szakmai kibontakoztatására és azoknak a megelőző feltárásokkal való összehangolására.

**MAGYAR NEMZETI MÚZEUM
(MNM)**

**Nemzeti Régészeti Intézet
(NRI)**

jogi személyiséggel nem rendelkező, közszolgáltatást végző koordinációs szervezet a Magyar Nemzeti Múzeum irányítása és felügyelete alatt

adminisztratív-gazdasági-szakmai koordináció és ellenőrzés a megelőző régészeti feltárások vonatkozásában

MNM (idővel beleintegrálva a Várkapitányság Tudományos Igazgatóságát és az önkormányzatok által fenntartani nem vállalt múzeumok régészeti részlegeit is)	Önkormányzati fenntartású, régészeti gyűjtőkörrel rendelkező múzeumok	Régészeti képzést folytató felsőoktatási intézmények ELTE PPTE SZTE PTE MTE	Régészeti feltárási jogosultsággal rendelkező kutató/egyéb intézmények ELKH MKI	Régészeti tevékenységet végző vállalkozások jogi személyiséggel rendelkező cég bármilyen tulajdonosi szerkezettel (a megfelelő szabályozás kialakítását követően)
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mentő feltárások	X	X			
Közösségi régészeti feladatok	X	X	X		
Topográfiai kutatások	X	X	X	X	
Tudományos tervésatások	X	X	X	X	
Beruházáshoz kapcsolódó régészeti feladatok	X	X	X	X	X

MNM-NRI szerepe:

1. Elvégzi minden régészeti feltárási tevékenység országos koordinációját
2. Minden régészeti feltárási jogosultsággal rendelkező és/vagy régészeti leletanyagot őrző/kezelő szervezet a részét képezi tulajdonosi, fenntartói, üzemeltetői, szerkezeti struktúrájától függetlenül
3. Minden régészetet érintő munkafázist egységében és teljes folyamatában végig viszi a felderítéstől a raktározásig

EREDMÉNYEK:

1. Egykapus ügyfélszolgálat – a beruházók, adatigénylők, kutatók csak egyetlen szervezettel kerülnek kapcsolatba, a többi ügykezelés házon (rendszeren) belül történik
2. Országosan egységes eljárásrendek (protokollok) és hatósági árképzés
3. Országosan egységes szakmai standardok – azonos színvonalú szolgáltatások és egységes országos adatbázis a tudományos munkához
4. Tétéles szakmai és pénzügyi monitoring a folyamatok felett, erős szankciórendszerrel – a feltáró intézmények jogosultságai nem változnak, azonban a régészeti források csak a régészeti szakfeladatokra fordíthatók az intézmény típusától és fenntartójától függetlenül
5. A feltáró intézmény és a vezető régész személye nem egy jogszabályi alapon elrendelt esetlegesség, sem pedig egy külső eljárásrend és érdekharc eredményeként, hanem a tudományos programok, a leterheltség és a lokáció alapján meghozott belső döntésként dől el.

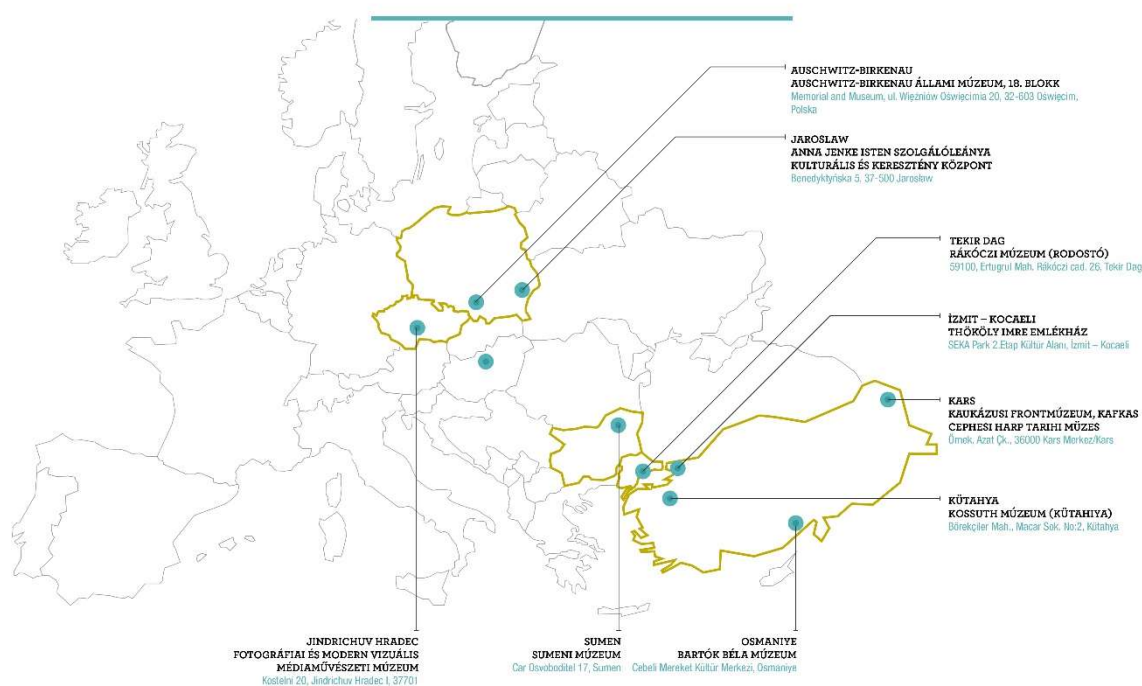
A feltárásokon túl problémaként jelentkezik továbbá a feldolgozás is. Az elmúlt 3 évtizedben korábban sohasem látott számban és léptékben zajlott le lelőhelyek feltárása a beruházásokat megelőző régészeti kutatások eredményeként. E kutatásokat – néhány kivételtől eltekintve – nem dolgozták fel teljeskörűen, többségükben pedig még csak részben sem. Országos szinten több ezer lelőhely ásatási dokumentációjának feltárása feldolgozatlan, illetve a múzeumok sokmilliós nagyságrendben tárolják a manuálékat és fájlokat (dokumentációkat), valamint a leleteket felhasználatlanul. Még a kimutatott statisztikák szerint is a megyei hatókörű városi múzeumok több mint negyedében a 100%-hoz közelít a feldolgozatlan dokumentációk és leletanyagok száma, de a felük tekintetében is 80% feletti ez az arány. Ha tekintetbe vesszük, hogy a leltározott tételek is összességében milliós nagyságrendet jelentenek, akkor a hátralék közelíthet a 100 millióhoz is. A befektetett költségekhez és a terület- és városfejlesztések során generált örökségvédelmi akadályokhoz képest az érdemi tudományos-kutatási eredmények tehát elenyésző számban születtek csak meg, s azok is többnyire ismeretlenek maradtak a nagyközönség számára. Az eddigi feltárási eredmények megismerését és tudományos hasznosulását ezért jobb híján utólag, visszamenőlegesen kell megindítani. A Nemzeti Múzeum azonban nemcsak az elmaradt feldolgozások pótlása szempontjából tud megjeleníteni ernyőszervezetként, hanem a jövőbeli feldolgozások és a leletanyag raktározása számára is. A jelenlegi, a régészeti feladatok szempontjából töredezett múzeumi rendszerben a raktározási és a restaurálási kapacitások és képességek intézményenként nagyon eltérően alakulnak. A szerteágazó gyűjteményi kör és a nem ritkán igen korszerűtlen tárolási kondíciók miatt a restaurátori munka is nagyon sokrétű. Az egyes múzeumok önmagukban alkalmatlanok arra, hogy minden szakterület minden specialistáját foglalkoztassák országszerte, piaci szolgáltatókat pedig azok árai miatt nem tudnak mindig igénybe venni. A Nemzeti Múzeum e téren is a központi koordinációt és a specialistákat tudja szolgáltatni.

Még ennél is nagyobb és alapvetőbb gond azonban a leletanyagok elhelyezése. Sok esetben a fizikai korlátok, máshol az infrastruktúra hiánya gátolja a megfelelő mennyiségű és minőségű múzeumi raktári kapacitás kialakítását. A kötelező vagy önként vállalt gyűjteményi befogadás viszont nincs tekintettel ezekre a hiányosságokra. Amellett, hogy megfelelő fenntartói akarat, kormányzati anyagi támogatás esetén a Nemzeti Múzeum központi raktári kapacitásokat tudna nyújtani bármelyik gondokkal küzdő intézménynek, még fontosabb lenne egy általa koordinált országos protokoll kidolgozása egy általános revízióhoz a régészeti anyagok vonatkozásában. Természetesen mindezt a vidéki múzeumok igénye esetén, semmiképpen sem kötelező jelleggel. A sok tízmilliós valós leltározandó tételszám a múzeumokban egyrészt kezelhetetlen, másrészt felesleges is.

Nemzetközi kapcsolatok

A Magyar Nemzeti Múzeum helyzetéből adódóan nemcsak a hazai, hanem a határon túli (magyar-magyar) és a nemzetközi szinten is jelen van. Ennek most is részei a múzeum országhatárokon túli kiállítóhelyei (ld. külön térképen is), valamint az alkalmanként megrendezendő kisebb-nagyobb nemzetközi konferenciák, a külföldi partnerekkel közös intézményi vagy szakember szintű szakmai projektek és a műtárgykölcsönzési ügyletek. Ennek az elmúlt években újabb lendületet adott a Seuso kincsek visszaszerzése, aminek nyomán jövőre rangos nemzetközi konferencia helyszíné lesz Budapest.

A MAGYAR NEMZETI MÚZEUM KÜLFÖLDI KIÁLLÍTÓHELYEI



Az intézmény nemzetközi beágyazottságát ugyanakkor a jövőben érdemes tovább növelni, amelyet elsősorban – a most is meglévő helyes gyakorlat folytatásaként – a külföldön utaztatott kiállítások révén lehet a média és a nagyközönség számára is látványos módon megtenni. A világban elérhető egyedi, hazánk számára is érdekes kiállítási tartalmak Magyarországra hozása mellett a saját produkciók megjelenítése a Kárpát-medence országaiban, illetve a világ fontosabb kulturális központjaiban nemzetstratégiai érdek. Az ilyen produkciókat ráadásul számos kísérő rendezvény egészíti ki, mint például az adott témát feldolgozó nagy konferenciák, szimpóziumok, többnyelvű kiadványok, katalógusok, adatbázis-készítések, művészeti programok. Fontos lenne továbbá az

intézmény szakemberállományának munkásságát is minél jobban beágyazni a nemzetközi tudományos vérkeringésbe. Ehhez nemcsak a határokon átnyúló kutatási együttműködések, hanem az európai uniós közvetlen pályázatokon való indulást és az idegen nyelvű szakmai felületeken való aktív publikálást is támogatni kell. Az intézményben minél több ösztöndíjas fogadásával a szakmai feldolgozások nemzetközi relációit lehet kidomborítani, miközben a saját szakembergárdánk képzésében és kutatásaiban a nemzetközi kapcsolatok beépítésével az európai és a világban máshol elérhető legjobb gyakorlatok is megismertethetők.

Az intézmény már most is gazdag és szerteágazó, de rendszertelen és eseti alapon szerveződő nemzetközi projekt-együttműködéseit a jövőben az intézményi fejlesztési célokhoz is igazítva érdemes tovább bővíteni. A muzeológiában és a régészetben egyaránt alkalmazható technológiai fejlesztéseket és innovációkat célzó együttműködések körét (pl. csomagolóstechnika, műtárgy szállítmányozás, régészeti lelőhelyfelderítés, adatbázisépítés, turisztikai bemutathatóság, virtuális vizualizáció, gamification stb.) célozva az intézményt már középtávon is a szakterületek európai nemzetközi fórumává és innovációs centrumává lehet tenni. Külön kiemelendő a régészeti adatbázis nemzetközi (európai) szintű egységének kidolgozásában való hazai közreműködés, ami a közhiteles nyilvántartás számára is alapvető példával és mintával is szolgál az adattartalom messze túlmutatva. A jelenleg futó vagy épp lezárult projektek az alábbiak, ezek körét a jövőben tehát érdemes lesz jelentősen kibővíteni:

- APACHE
- ARIADNE
- ARIADNEplus
- CEMEC
- DAeL
- EU-INSIDE
- E-RIHS
- Iron-Age Danube
- Routes4U | Fedezd fel Európát!
- SEADDA
- Underground4Value
- Castles&Regions

The Museum of Central Europe I Közép-Európa Múzeuma

A gazdaságpolitika és a beruházások múzeumon keresztüli támogatása

Amellett, hogy a magyar régészettudományt ismét vissza kell helyezni önállóságába és szakmaiságába, nem csorbulhat, sőt, jelentősen növelendő a szolgáltatói feladatkörében nyújtott teljesítménye is. A régészeti feladatok újragondolása során az egyik legfontosabb és a kormányzat számára is az egyik legégetőbb kérdés mindig annak a területfejlesztési és településfejlesztési, vagyis a nemzetgazdasági szempontból érdekes beruházási tevékenységre gyakorolt hatása. A Magyar Nemzeti Múzeum a régészeti örökségvédelem önállósításával, annak koordinációjának átvételével e téren az eddigiekhez képest számos tekintetben előrelépést kíván tenni, szoros együttműködésben a szakmai szervezetekkel és a megyei hatókörű városi múzeumokkal.

Intézményi tényező (az elérhető kapacitások egységes koordinációjával)

Az elmúlt években kialakult intézményi feladatmegosztási struktúra alapvetően működőképes és beruházóbarát, de a kormányzat szerint még mindig nem elég hatékony és transzparens. Rendszeresen felmerül továbbá a kapacitások hiányának problematikája is, hiszen a megrendelések, az ellátórendszer leterhelése hullámszerűen jelentkeznek. Az előzetes régészeti dokumentációk készítése és a legnagyobb beruházások teljeskörű régészeti koordinációja országos viszonylatban megoldott volt, azonban az egyéb megelőző feltárások koordinációja és ellátása nem működött zökkenőmentesen. A nemzetgazdaságilag kiemelt beruházások köre ugyanakkor az elmúlt egy évben ugrásszerűen megnőtt, ráadásul folyamatosan problémaként jelentkezik a nagy befolyással bíró beruházók egyenkénti kormányzati lobbija. Az autópályák, vasutak, több megyén átívelő beruházások, központi kórház vagy iskolafejlesztési projektek, illetve egyéb állami gazdaságfejlesztő cégek által kezelt projektek esetében kifejezetten hatékony a jelenlegi megoldás, miszerint a régészeti folyamatok egészére egy központi szervezet szerződik (jelenleg a Várkapitányság), így megvalósul az egykapus ügyintézés. Azok a beruházók viszont, akik összesen egy-két projektet, egy-egy helyszínen fejlesztenek, igen sokféle ügyintézéssel, hozzáállással találkozhatnak az egyéb feladatellátókkal való közvetlen szerződéskötés során. Emiatt folyamatosan panaszt is tesznek a kormányzatnál, nem ritkán alaptalanul. Nehezen értelmezhető és a beruházók számára megtévesztő is a jelenlegi jogszabálynak az a rendelkezése, amely szerint a „sima” nagyberuházásoknál már egy másik intézmény moderálja a szerződéskötést, ami ráadásul érdemben sehogyan sem valósul meg. Ezt a lassan már követhetetlen, kaotikusnak tűnő helyzetet egy egységes, egykapus, központilag koordinált konstrukcióval lehet kiváltani, egyben az országos felmerülő kapacitáshiányt is csak a véges erőforrások komplett és egységes működtetésével lehet áthidalni. Ezt a célt szolgálná a Nemzeti Régészeti Intézet és a folyamatokat automatizáló rendszer bevezetése. Az összes hazai – és értelemszerűen európai uniós – régészeti erőforrást a felmerülő igények arányában, az elérhetőség, a területiség, a szakmai kutatási tervek és programok, valamint a

feladattípusok szerint koordináltan lehet az igények kielégítésének szolgálatába állítani. Mindezek során a kormányzat számára elsődleges fontosságú feladatokat a legközvetlenebb, saját múzeumi kapacitásokra építve lehet azonnal megkezdeni, a vidéki hálózat mindenkori bevonásával. A nemzetgazdasági szempontból külön jogszabály által kiemeltnek minősített beruházások tehát továbbra is prioritást élveznek. A szakfeladatokba az egyetemek és kutatóintézetek célzott részvétele igényelt, de szabad kapacitásaik terhére a területi feladatok ellátásban is közre tudnak működni. Az általánosan jelentkező szolgáltatási volument meghaladó eseti igényeket pedig a magánpiaci szereplők koordinált, felügyelt és ellenőrzött bevonásával lehet sikerese áthidalni. Mindehhez szükséges, hogy a fenntartó minisztérium, illetve a kulturális örökségvédelemért felelős miniszter támogassa ezt a szakmai koncepciót.

Időtényező

Alapvető, hogy a régészeti szolgáltatást végzők a lehető legrövidebb időn belül teljesítsék szakfeladataikat. A beruházókat elsődlegesen főképp a terepi munkálatok mielőbbi lezárása érdekli, azonban a források hasznosulása szempontjából a jövőben legalább ugyanilyen jelentőségűnek kell tekinteni a feldolgozási munkafolyamatokat is. A szakmai munka elvégzésének azonban éppúgy megvannak a maga technológiai időkorlátai, ahogyan az például az építőiparban is adott. Ahogy a beton kötési idejét sem lehet egy ponton túl megváltoztatni, úgy a feltárások egyes munkafázisai sem gyorsíthatók tovább egy adott pontnál. Mivel azonban a kapacitások koordinációja mellett mind a megrendelő, mind a szolgáltató számára fontos, hogy a régészeti beavatkozások minél rövidebb idő alatt történjenek meg, keresni kell a további időbeli gyorsítás lehetőségeit a kiegészítő pontokon is (pl. adminisztráció). Legalább ilyen fontos továbbá, hogy a megrendelőkkel és alvállalkozókkal való kapcsolattartásban a folyamatokat a lehetséges határokig kitolva automatizálni kell, ami kiszámíthatóvá és egységessé is teszi egyben az eljárásrendet.

Területi tényező

A beruházók és az ellátórendszer terhelésének optimalizálását segítené az is, hogy minél kisebb felületet kelljen csak bevonni a régészeti szolgáltatásba. A régészeti lelőhelyek felderítése és szakmai vizsgálata egészen az ezredfordulóig csak az akadémiai (MTA) kutatás tudományos kérdéseként jelentkezett, illetve a mindennapi szakmai tevékenységek révén adatok szempontjából a megyei múzeumokban keletkezett még új, de rendszerbe nem foglalt információ e téren. 2001 után azonban, mivel az új törvény alapján már csak a jogszabályok szerinti nyilvántartott régészeti lelőhelyek esetében van közigazgatási eljárási lehetőség, a lelőhelyek minél nagyobb számban való előzetes megismerése egy rendkívül konkrét és gyakorlati feladattá vált. A Kötv. alapján a beruházásokkal érintett lelőhelyeket a beruházó költségén előzetesen fel kell tární, ehhez azonban előre tudni kell, hol és milyen lelőhellyel kell/lehet

számolni. Egyáltalán nem magától értetődő azonban, hogy hol vannak ezek a lelőhelyek. A jelenlegi adataink alapján biztonsággal kijelenthetjük, hogy az elmúlt évszázadok régészeti tevékenységei és az elmúlt két évtized egyre intenzívebb régészeti topográfiai kutatásai ellenére a lelőhelyek kb. 60-70%-a még mindig teljesen ismeretlen, a már ismertekről pedig többnyire csak hozzávetőleges adataink vannak. A magyarországi régészeti lelőhelyállomány hiteles felderítése ezért a beruházások támogatása és így a nemzetgazdaság szempontjából tehát nemcsak, hogy elengedhetetlenül fontos régészeti feladat, hanem az egyik legfontosabb szakmai programként definiálandó. Az utóbbi évtizedekben azonban a régészeti örökségvédelem meghatározóan „után követő” magatartást folytatott, szinte kizárólag csak azok a lelőhelyek kerültek az örökségvédelem látókörébe, amelyeket valamilyen földmunkával járó beruházás veszélyeztetett. Az MTA majd a KÖI és utód szervei által végzett szisztematikus régészeti topográfiai program ugyanakkor lelassult vagy megállt, s ennek következtében a további, aktuálisan épp nem veszélyeztetett régészeti lelőhelyek azonosítása elmaradt. A legalább 150 ezresre becsült lelőhelyállománynak ma még tehát mindössze egyharmadát ismerjük. Még az olyan kiemelten fontos épített örökségi elemek – pl. középkori templom, római villagazdaság – és a nemzeti identitás szempontjából kiemelten fontos jelenségek – pl. avar telep, honfoglaló vagy Árpád-kori temető – egy része is úgy pusztul el, hogy még a létezésükről sem szerzünk tudomást. Ráadásul nem csak a felderítetlenség a gond, mivel a jelenlegi közhiteles nyilvántartás hiányos és nem tartalmaz elégséges szakmai adatmennyiséget sem. A beruházók/fejlesztők számára így tehát nem áll rendelkezésre egy olyan térinformatikai adatbázis, amely hiteles tájékoztatást nyújtana a helyszínek kiválasztás időszakában a régészeti kockázatokról. A jelenlegi közhiteles nyilvántartásban mindössze 60 ezer lelőhely – többnyire még visszaellenőrizetlen – alapadatai vannak bent csupán, a többi helye pedig teljesen ismeretlen.

Az első lépésben újra kell indítani a szisztematikus régészeti topográfiai kutatásokat. Ez részben egy tudományos alapkutató és országos léptékű terepbejárást, részben prediktív modellek kidolgozását és alkalmazását jelenti, részben pedig a felderítés és dokumentálás módszereinek (pl. távérzékelési eljárások) innovatív fejlesztését. Az ELKH és a Magyar Nemzeti Múzeum kooperációjában, a további régészeti intézmények aktív közreműködésével újragondolt folyamatban a jelenleg rendkívül hiányos ismereteink ütemezett, de gyors és szisztematikus kibővítése mind a beruházások/fejlesztések, mind a régészettudomány szakmai érdekeit szolgálja.

A második, hogy az építkezéseket megelőzően – lehetőleg minél korábban, kötelezően még a tervezési fázisban – elkészüljön az Előzetes Régészeti Dokumentáció (ERD), ami felméri és felhívja a figyelmet a régészeti örökségvédelmi kockázatokra, időben is kiszámíthatóvá téve a beruházást mind azok elindítói, mind a régészeti intézményrendszer számára. A tervezési szakaszban a beruházás még alakítható, a helyszín szükség esetén változtatható. Az ERD készülhet állami szolgáltatásként is a beruházók részére, ez esetben az állami finanszírozását garantálni kell. Az ERD is a topográfiai kutatás egyik alapvető pillére, azonban területi irányítottága (csak a fejlesztések helyén, pontszerűen

jelentkezik) és időbeli eltolódása (már konkrét helyszín kockázatfelmérése során keletkezik) miatt a topográfia eredendő célját csak másodlagosan szolgálja.

A harmadik pillér a régészeti lelőhelyek mátrix alapú, előzetes klasszifikációjának elvégzése. A feltárandó és nem feltétlenül feltárandó régészeti elemek meghatározása és a folyamatra vonatkozó protokoll kidolgozása révén a szükségszerű régészeti beavatkozások száma és mértéke jelentősen csökkenthető. Meg kell határozni azon régészeti jelenségek, lelőhelyek körét, amelyet feltétlenül meg kell őrizni, vagy meg kell ásni, illetve ki kell dolgozni azokat a szempontokat, amik alapján meghozható az a döntés, hogy egy lelőhely feltárása nem indokolt. Alapvető szempont, hogy mindent feltárjunk, amit szükséges és lehetséges, de lehetőleg csak azt tárjuk fel, amit az európai minták figyelembevételével szakmailag és etikailag indokoltnak lehet tekinteni. A tudományosan, társadalmilag vagy gazdaságilag hasznosítható tudás megszerzésére kell törekedni, amihez viszont szükséges egy komplex nemzeti kutatási keretrendszer kidolgozása. Minden egyes lelőhelynél ez alapján, egyedileg kell mérlegelni, hogy melyek azok, amelyek intenzitásuknak, típusuknak, jellegüknek, várható leletanyaguknak megfelelően nem jelentenek már újat régészeti örökségünkben, így feltárásuktól részben vagy egészében el lehetne tekinteni. Az eljárásrendnek egy döntéshozatali mechanizmus és egy szakmai grémium is a részét képezi, mivel egy ilyen horderejű döntés soha nem lehet egyszemélyi. Ehhez tudományos testület szükséges.

A negyedik pillér pedig maga a közhiteles régészeti nyilvántartás. Ez az elmúlt évtizedek jelentős fejlesztései ellenére máig rendkívüli kihívásokkal küzd és alapvetően nem alkalmas funkciója maradéktalan betöltésére. A jelenleg a műemléki és kulturális javak nyilvántartásával is közösen kezelt régészeti nyilvántartás rendkívül hiányos, hiszen a már ismert lokációjú lelőhelyekhez képest legalább még kétszer ennyi esetében nincs semmilyen adatunk. A már ismert helyszínek esetében a nyilvántartás rendkívül bizonytalan, hiányos és számos téves adattal terhelt. Márpedig, ha egy lelőhely lokációja, kiterjedése és szakmai tartalma hiányos, téves vagy bizonytalan, akkor az erre épülő hatósági eljárásrend vagy az örökségi értékeket veszélyezteti, vagy a fejlesztések számára generál teljesen felesleges terheket (egyben értelmetlenül leterhelve magát a régészeti szolgáltatói kapacitáskört is). Az alapadatok értő feldolgozása és a kontextusok értelmezése régészeti szakfeladat, átfogó szakismereteket és széleskörű tapasztalatot igényel. Az értelmező adatfeldolgozás, a visszaellenőrzés és a folyamatos szakmai kontroll esetleges hiánya visszaköszön az adatok megbízhatatlanságánál. A régészeti adatok kezelését tehát mindenképp az adatokat generáló szakmai szervezethez kell rendelni, ami a tervezett új rendszerben a Magyar Nemzeti Múzeum alatt felálló Nemzeti Régészeti Intézet. A közhiteles nyilvántartás hiányosságait a régészeti topográfiai munka és az ide kerülő ERD készítés fokozatosan le fogja dolgozni. A megalapozottabb hatósági munkához pedig teljes revízió kell. Ennek kapcsán pedig egyáltalán nem mellékes, hogy a magyar régészet egyetlen teljeskörűen vezetett nemzeti adatbázisa máig a Magyar Nemzeti Múzeum Régészeti Adattára, mely immár több mint két évszázados folyamatos gyűjtés eredményeként pótolhatatlanul csak itt áll rendelkezésre. A beruházói/fejlesztői igényeket és a régészeti kapacitások hatékony felhasználását is egyaránt segítő régészeti lelőhelyklasszifikáció pedig

elképzелhetetlen a kőzhiteles nyilvántartástól függetlenül. A kutatási keretrendszer és a kidolgozandó szempontrendszer alapján ugyanis csak hitelesen ellenőrzött, valós adatok alapján lehet mind értékvesztés, mind pedig felesleges kockázatkeltés nélküli döntéseket hozni. A jelenlegi, pusztán poligon alapú és csak pár alapadatot tartalmazó nyilvántartás helyébe egy jelenség és lelet mélységig lemenő, teljes háttérdokumentációt és adatsort is megjeleníteni képes nyilvántartás kell a valós kockázatviselés és a valóban szükséges előírások felméréséhez. Az adatok hozzáférhetősége szintenként, felhasználói profilonként nagyon jól szabályozható, így nem csak a szakemberek vagy a hatóságok, de az érdeklődők és a beruházók is hozzáférést kaphatnak bizonyos mértékben. Fontos lenne ugyanis, hogy a fejlesztők egy saját felületen eleve tájékozódni tudjanak a helyszín kiválasztása során a régészeti érintettségről, az ne csak a helyszín kiválasztása után váljon számukra is nyilvánvalóvá. A jelenlegi nyilvántartást vezető szervezet mögött kiváló IT infrastruktúra áll, azonban a szakmai ismeretek és kapacitások, valamint az ilyen jellegű tapasztalat, rálátás és beágyazottság szinte teljes hiánya miatt kifejezetten nem ideális a régészeti nyilvántartás vezetésére. Amíg EU-s és hazai forrásokból az IT környezet szinte bárhol felépíthető, a szakmai tudás oldal létrehozása évtizedes és az IT beruházáshoz képest léptékekkel költségesebb folyamat, ráadásul a meglévő tudás sem egy egyszerűen átvehető, újra allokálható folyamat. A régészeti kőzhiteles nyilvántartást – egyúttal a Magyar Nemzeti Múzeumhoz átkerülő műtárgyfelügyelet kapcsán a kulturális javak nyilvántartását is – mindezek okán a Magyar Nemzeti Múzeum központi adattárában kell működtetni a korábbi műemléki nyilvántartással való további összeköttetés egyidejű fenntartásával. A működtetést biztosító IT kereteket továbbra is a korábbi üzemeltető tudja biztosítani, a régészeti adatok egy interface közbeiktatásával így továbbra is egységben jeleníthetők meg más fejlesztést érintő adatokkal együtt a korábbi felületeken is.

Ár tényező

Nagyon fontos, hogy a mind a beruházói, mind a szakmai szolgáltatói oldal számára pénzügyileg pontosan és biztosra kalkulálható legyen a régészet. Ezzel kapcsolatban folyamatos egyeztetések zajlanak a kormányzaton belül is. A pályázat beadásának pillanatában egy egységes, központi (hatósági) árképzés van, ezért az árakban bekövetkező változtatások kalkulálhatók.

Ebben az esetben jelenleg probléma, hogy a jogszabályilag rögzített hatósági egységárak az utóbbi tíz évben alig változtak, az egyetlen érdemi emelés 2021 elején rossz ütemezésben és kontraproduktív módon zajlott le, amit szinte azonnal egy eltűzött árlejtéssel „kompenzáltak”. Ahogy a feltárásokra fordítható m² díj jelentősen csökkent, egyes feltáró intézmények helyzete is jelentősen romlott. Abból a pénzből, amit a hatósági ár révén a beruházó megfizet, ma nem lehet rentábilisan ellátni sem a lelőhelydiagnosztikai, sem a feltárási feladatokat. A hatósági egységár ráadásul egyformán vonatkozik egy jelenségekkel zsúfolt, bő leletanyaggal teli lelőhelyre és egy jelenségeket és leletet alig tartalmazóra. A hatósági árképzést így szükség esetén felül kell vizsgálni, az árakat újra kell kalibrálni

és a valós tényezőkhöz kell igazítani, ami az egyik érintett (beruházói-finanszírozói és régészeti-feladatellátói) oldalt sem fogja ellehetetleníteni.

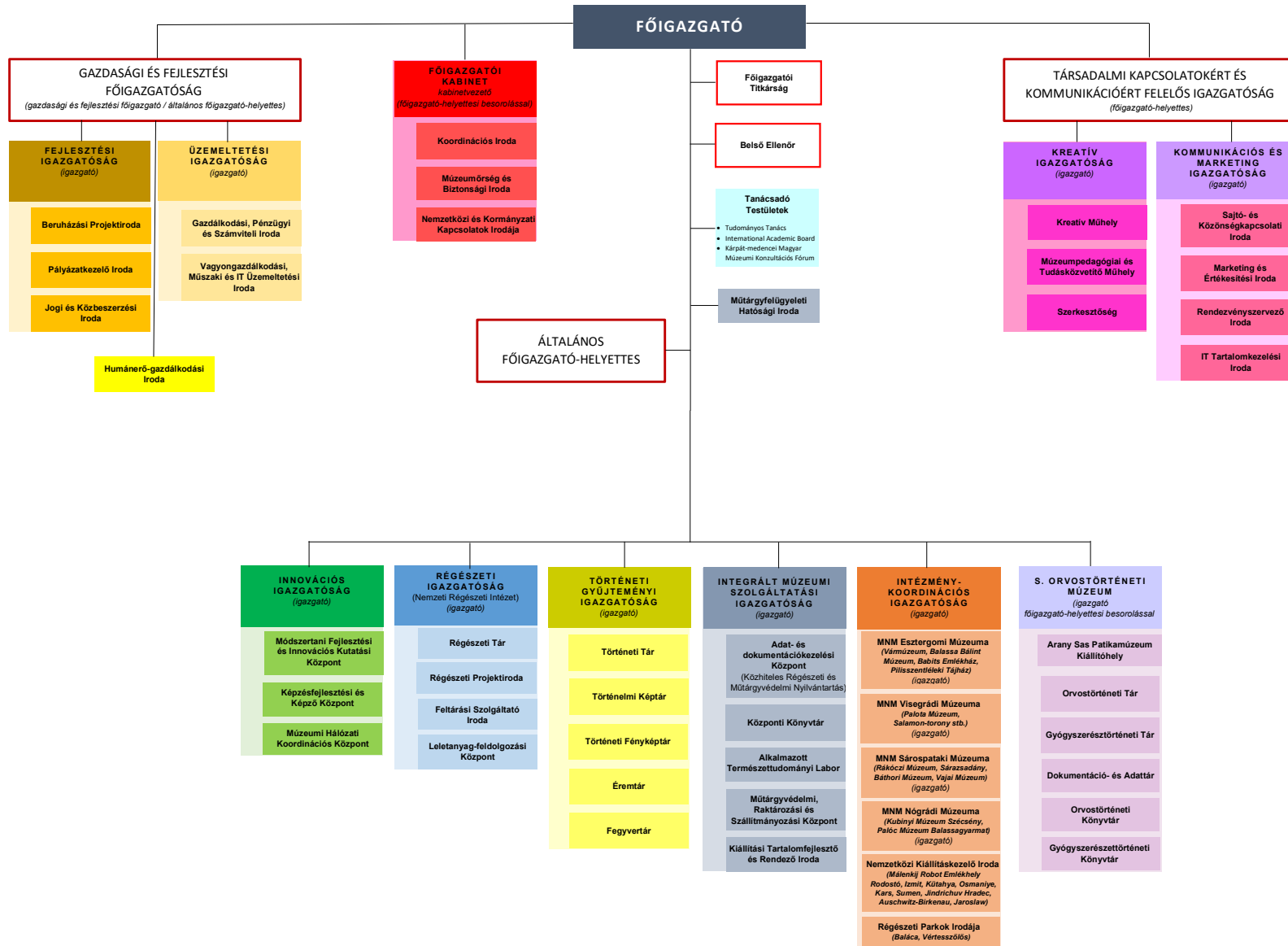
Másik lehetőség, hogy a Magyar Állam a központi költségvetésből biztosítja minden beruházás esetén a régészeti szolgáltatások nyújtásához szükséges forrásokat, így a folyamatos konfliktushelyzetek is megszűnnek.

A Magyar Nemzeti Múzeum szervezetének tervezete

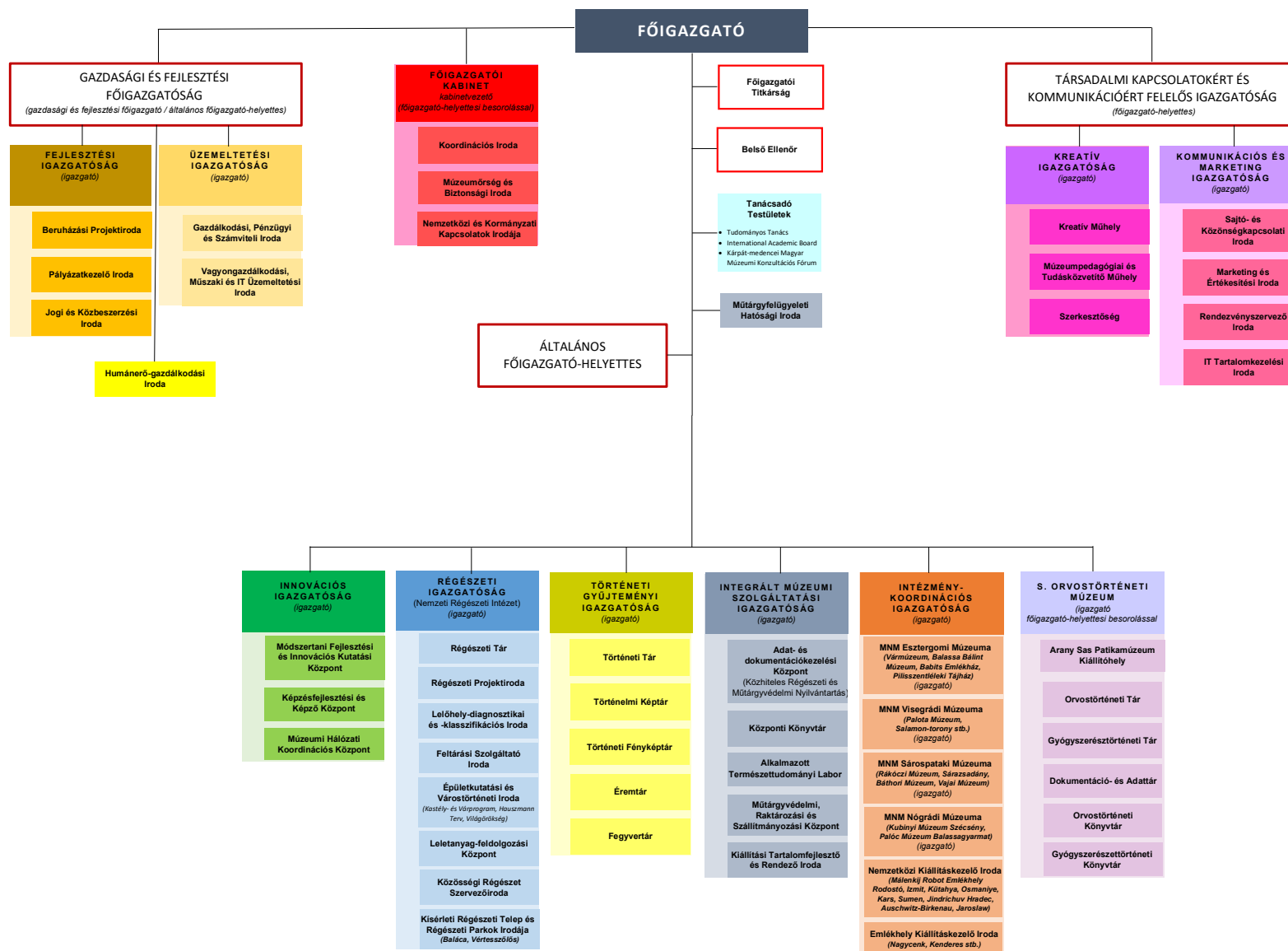
A fentiekben ismertetett célok és feladatok hatékony megvalósítása érdekében megújuló struktúrára van szükség. A tervezett szervezeti ábrából kettőt tesztek közzé a pályázatban. Az első az új Alapító Okirat és a Szervezeti és Működési Szabályzat elfogadása után, a tervek szerint 2021 szeptemberétől lépne hatályba. A második a régészeti terület jogszabályi hátterének átalakítása, a szükséges törvény- és rendeletmódosítások elfogadását követően 2022. január 1-től lépne életbe, amennyiben a kormány és az Országgyűlés támogatja a szakpolitikai elképzeléseinket.

A pályázatban közzétett harmadik ágrajzban egyfajta lehetséges integrációra mutatok példát.

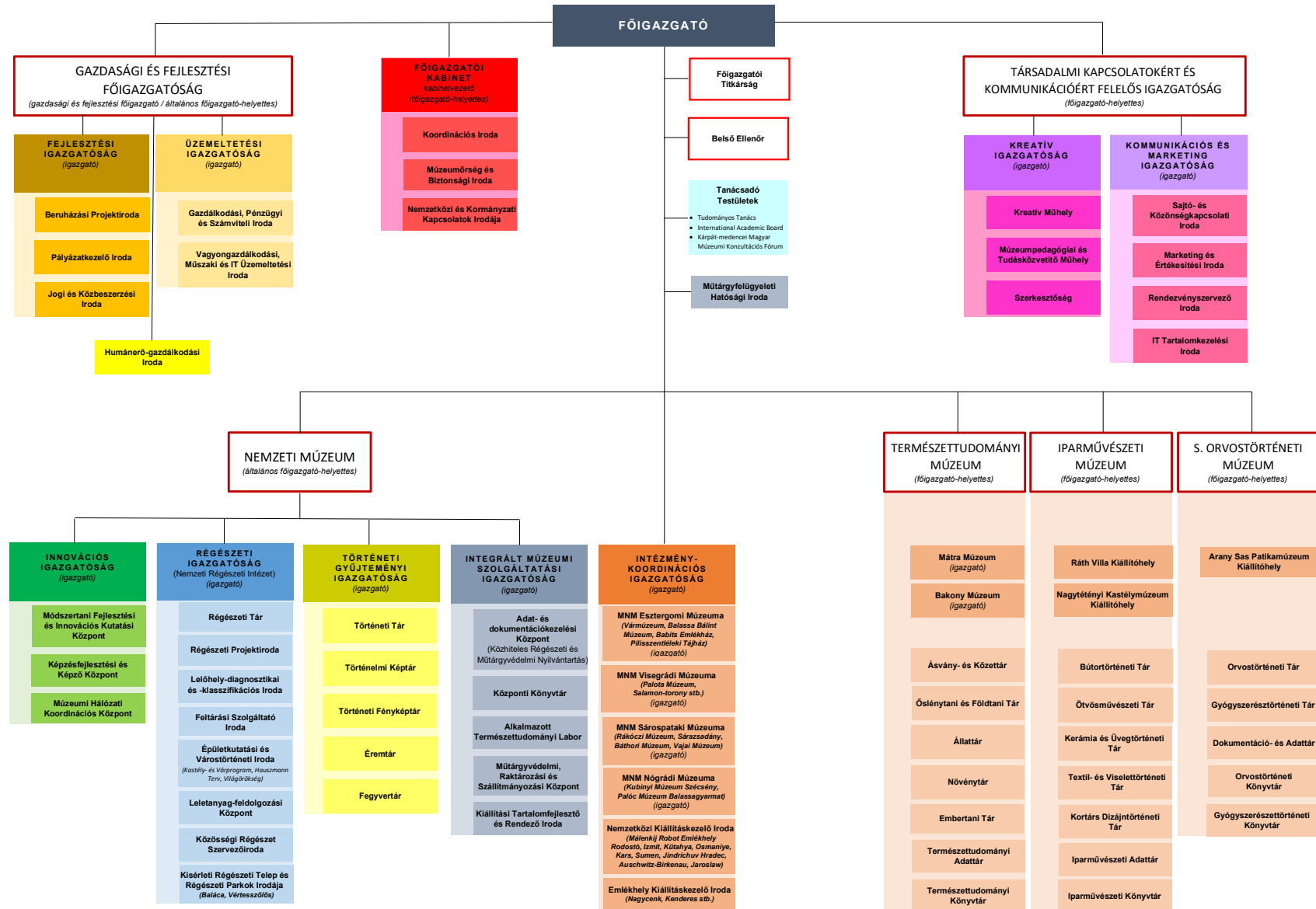
Tervezett működési ágrajz 2021. szeptember 1-től kezdődően



Tervezett működési ágrajz 2022. január 1. után



Tervezett működési ágrajz, amennyiben a Kormány az integráció mellett dönt



A Magyar Nemzeti Múzeum Tudományos Tanácsa

A Nemzeti Múzeum tudományos munkájának megerősítése érdekében olyan tudományos tanácsra van szükség, amelynek tagjai komoly tudományos és közéleti legitimitációval rendelkeznek, s olyan tudományos vagy művészeti területeken aktívak, amelyek a Magyar Nemzeti Múzeum gyűjteményeihez és kutatásaihoz igazíthatók (a történeti táruk gyűjteményeitől a restaurátorképzésig). A Tudományos Tanács tagjai által vezetett intézmények földrajzi értelemben is sokszínűséget mutatnak, s tekintettel vannak a Magyar Nemzeti Múzeum számos fiáláléjának elhelyezkedésére, vagy a tervezett intézményegységek helyére.

A Tudományos Tanácsba – kinevezésem esetén – a következő személyeket kérem fel (integráció esetén bővíteném a kört):

1. Freund Tamás, a Magyar Tudományos Akadémia elnöke
2. Maróth Miklós, az Eötvös Loránd Kutatási Hálózat elnöke
3. Borhy László, az Eötvös Lóránd Tudományegyetem rektora
4. Gyuricza Csaba, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem rektora
5. Bolvári-Takács Gábor, Tokaj-Hegyalja Egyetem kuratóriumi tag
6. Erőss István, a Magyar Képzőművészeti Egyetem rektora
7. Fülöp József, a Moholy-Nagy Művészeti Egyetem rektora
8. Szilvássy Zoltán, a Debreceni Egyetem rektora
9. Fejérdy Tamás, az ICOMOS Magyar Nemzeti Bizottság tiszteletbeli elnöke
10. Ujváry Gábor, a VERITAS Történetkutató Intézet és Levéltár intézetvezetője

Módszertani, képzési, szakpolitikai és mentorálási feladatok ellátása

2013-tól a vidéki intézmények legnagyobb része települési önkormányzati fenntartásban működik. A decentralizáció összességében jó döntésnek bizonyult, a helyi közösségekben kialakított identitáserősítő szerepük elvitathatatlan. Mindazonáltal ezek az intézmények kiszolgáltatottak, az önkormányzati feladatellátás nem kötelező tevékenységeként egy meglehetősen sérülékeny rendszerben működnek.

Ezentúl a 2020–2021-es világvárvány is nagyon nehéz helyzetbe hozta az intézményeket, s a fenntartókat. A pandémia harmadik hullámának a végével az Orbán-kormány a gazdaság újra indításán túl – helyesen – a közösségi, s különösen a kulturális élet dinamizálására tesz kísérletet. Ennek kormányzati hátterét a Közösségi Élet Újraindításáért Felelős Operatív Törzs adja. A testület elnevezése

is tükrözi azt a konzervatív felfogást, hogy a kultúra nem valami önmagában levő, önértékű dolog, hanem elválaszthatatlan annak közönségétől, a közösségektől. A múzeumokba járókból áll össze az érzékeny és értő közönség, akikért érdemes dolgozni, s maga a magyar kultúra a nemzeti közösség tagjai számára jelent igazán érzelmileg, lelkileg átélhető identitáskeretet. Ezen a területen bőven elkel a segítség, látjuk a folyamatos nyitás számaiból, a pandémia miatt kifejezetten óvatosak az emberek. A kapujukat megnyitó múzeumok a korábbi évek azonos időszakához képest sokkal kevesebb látogatót fogadnak. S bár óriási siker volt az idei múzeumok éjszakája, lehetetlen is lett volna elérni az utolsó „békeév” négyszázazres látogatói adatát: 2021-ben – a pályázatom írásának időpontjában az adatok 80%-os feldolgozottsági adatai szerint – 148 ezren vettek részt a programokon.

A Közösségi Élet Újraindításáért Felelős Operatív Törzs a tapasztalatokból a helyes következtetést levonva megerősíti a nemzetstratégiai intézményeket, ami azért is fontos, mert a jó gyakorlat aztán a kisebb, a vidéki intézményekben is megvalósulhat. Így van ez a bérfejlesztéssel is, amiben élen járt a Petőfi Irodalmi Múzeum, s annak főigazgatója, Demeter Szilárd, s nincs is más dolgunk, csak őket követve ugyanezt megvalósítani például a Nemzeti Múzeumban. Később az esetleges integráció után a jelenleg még nem nemzetstratégiai intézmény Természettudományi Múzeumban és az Iparművészetiben is szükséges a bérfejlesztés.

A kulturális terület költségvetési forrásait az elmúlt 11 évben folyamatosan emelő Orbán-kormány a posztcovid állapotban is jól érzékeli a kihívásokat, s tudja, nem elég a béreket fejleszteni, olyan módszertani megújulásokra is szükség van, amivel a valóságos közösségi terekbe visszacsalogatjuk a látogatókat és nézőket. Tehát az első körben a nemzetstratégiai intézményeknél megvalósítható differenciált bérfejlesztésnek ezt is szolgálnia kell, s erre lehetőséget ad az, hogy a közalkalmazotti státuszt kivezették a kulturális intézményekből.

Ugyanakkor az önkormányzati fenntartású intézményeknél a fenntartóknak is stratégiát kell váltaniuk, mert például idén hiába emelkedett duplájára a közművelődési intézményekre fordítandó állami normatíva, az az önkormányzati intézmények elsöprő többségének költségvetésén nem látszik. Azaz a fenntartók annyival kevesebb pénzt adnak az intézményeiknek, amennyivel többet kapnak e célra az államtól, pedig nem az a kormány szándéka, hogy az önkormányzatok kulturális kiadásait csökkentse, hanem hogy az ágazat és a közösségek forrásait növelje. Sajnos tavaly ősszel voltak olyan önkormányzati intézmények, amelyeknek a hat százalékos béremelésre szánt állami forrást sem adta át a fenntartójuk, pedig az hozzájuk az Államkincstártól megérkezett. Ma van olyan vidéki nagy múzeum, amelyik szabályosan nettó befizetője a fenntartó város költségvetésének (bár nyilván ennek az ellenkezőjét is ki tudná mutatni a hivatal – de ez csak számviteli trükközés lenne). Az előadóművészettől a közgyűjteményekig számos olyan intézményt láthatunk, amelyeknél a fenntartók a növekvő állami támogatások és egyedi pályázati források mértékéig csökkentik a saját finanszírozásuk mértékét.

A vidéki múzeumok esetében igazi siker a kiállítások fejlesztésére fordítható 3,5 milliárdos Magyar Génius program, amelyet a Magyar Vidéki Múzeumok Szövetsége koordinál, ám ez a működési hiányokat nem fogja orvosolni. Miközben a kormány szándéka világos: a közösségi érdekeket

figyelembe véve, a nemzeti és a helyi identitások erősödését is szolgálva tovább növelni a forrásokat a kultúrában. Az elmúlt évek előadóművészeti sikerei után most végre a közgyűjteményekre is rá kell irányítanunk a figyelmet, különösen is hazánk legnagyobb és legrégebbi intézményére, a Magyar Nemzeti Múzeumra.

A Magyar Nemzeti Múzeumnak, mint az ország elsőszámú múzeumának létrehozásától kezdve feladatai közé tartozik a magyar múzeumi hálózat vonatkozásában a módszertani és szakpolitikai iránymutatás, az országos, majd egy évszázad óta a határon túli magyar múzeumok mentorálása, támogatása is.

Ezeket az országos múzeumi rendszerre is hatást gyakorló, illetve azt is érintő feladatköröket – mivel egymást kiegészítő, egymás eredményeit felhasználó, sokszor egymásra épülő tevékenységekről, folyamatokról van szó – egy önálló igazgatóság (Innovációs Igazgatóság) keretében kívánom kezelni.

Módszertani feladatok

A módszertani fejlesztések célja az egységes és magas színvonalú magyar múzeumi rendszer kiépítésének és működésének elősegítése, a hazai és nemzetközi szakmai innovációk bemutatása, beemelése és elterjesztése a hazai muzeológiában, valamint a múzeumi szakemberek folyamatos szemléletformálása. A jelenlegi Országos Muzeológiai Módszertani és Információs Központ (OMMIK) feladatainak kibővítésével és megújításával egy országos múzeumi koordinációs erőter alakulhat ki, ami a Nemzeti Múzeum társintézményei és a vidéki muzeális intézmények számára tud iránymutatást és szolgáltatásokat biztosítani.

A jelenleginél komolyabb módszertani és szakpolitikai segítség és háttér nyújtása a múzeumi spektrum folyamatos fejlesztésével, valamint módszertanok kidolgozásával, továbbfejlesztésével és azok átadásával érhető el. Ehhez elengedhetetlen önálló szakpolitikai és módszertani alap kutatások megvalósítása, ill. az ilyen folyamatok koordinálása, támogatása, az eredmények közreadása, valamint a muzeológiai tárgyú hazai innovációs kutatások strukturált beindítása és koordinálása. A KDS ágazati aggregátor feladatok ellátása továbbra is fontos prioritást élvez.

Képzési feladatok

A múzeumi munka magas szintű szaktudást, folyamatos továbbképzést és új készségek folyamatos elsajátítását igényli. A jelenlegi múzeumi szakemberképzés mindezt nem biztosítja egyenértékűen minden szakterületen. Az ország első számú múzeumaként és a meglévő alapok és tradíciók okán is a Magyar Nemzeti Múzeum feladata a múzeumi szakemberképzés és a szakemberek továbbképzésének megújítása az intézmény saját szakképzési potenciáljának hatékonyabb kihasználásával, fejlesztésével, valamint a felsőoktatási intézményekkel való képzési együttműködések megerősítésével. Mindennek a részeként a múzeumi szakterületet érintő vezetői képzéseket is indítani kell, illetve a meglévő ilyen

típusú szakemberképző programokat meg kell újítani, hiszen ezen a területen érzékelhetően hiány van. A Magyar Nemzeti Múzeum keretein belül a nagy nemzetközi múzeumok elsősorban szakembereivel együttműködve speciális „mesterkurzusokat” is kell indítani, a digitális trendekre is figyelve.

Az intézmény feladatai közé tartozik a képzési struktúrák kialakítása, a Magyar Nemzeti Múzeum és társintézményei által elindított saját képzések összehangolása és egységes koordinálása, a képzések tartalmának kifejlesztése, valamint a képzések megszervezése és lebonyolítása egyaránt. Pedagógusképzési és élethosszig tartó tanulás programokat indítunk együttműködve a közoktatásért, felsőoktatásért, innovációs fejlesztésekért felelős államtitkárságokkal, ágazati irányító intézményekkel.

Országos szakmai mentorhálózati rendszer kiépítése

A megújuló Magyar Nemzeti Múzeum feladata lesz a vidéki intézmények szakmai feladatellátásának mentorálása. Ez egy szakmai támogatást biztosító, feladatokat és elvárásokat is megfogalmazó, egyben a szakmai minőséget folyamatosan monitorozó tevékenység sorozat, ami a múzeumokkal folyamatosan kapcsolatban lévő és kommunikáló, hatékony hálózati rendszer útján tud megvalósulni. E rendszer célja az egységesen magas színvonalú magyar múzeumi rendszer kiépítésének és fenntartásának elősegítése a múzeumok működésének az egyedi állapotfelmérésen keresztül specifikus támogatása, mentorálása által.

A Magyar Nemzeti Múzeum szakmai hálózati rendszerében a múzeumokhoz a gyűjtőtematika / területi elhelyezkedés / besorolás mátrix szerint dedikált mentorok végzik az állapotfelmérést, megfogalmazzák javaslataikat és meghatározzák a szükséges és lehetséges támogatások formáját és mértékét. A háttérrel a mentori munkához a Magyar Nemzeti Múzeum szakmai munkája (kutatások, módszertanok, képzési tervek, kiadványok), valamint a mentorok vizsgával záródó szakmai felkészítése és folyamatos továbbképzése biztosítja. A folyamatosan készülő jelentésekből a Magyar Nemzeti Múzeum és az ágazati irányítás különböző területei/szereplői is információkhoz jutnak, így például a módszertani központ a fejlesztendő területekről, a képzési központ a hiányterületekről, az utazó kiállításokat koordinálók a múzeumlátogatói igényekről szerezhetnek pontos képet.

Kiállítások, múzeumi programok országos koordinálása

Nagy, látványos kiállításokat kell szervezni és vidéken utaztatni. Ezek olyan kényes témákkal, történeti kérdésekkel is foglalkoznak, amelyekkel az elmúlt évtizedekben – érthetetlen módon – nem mert foglalkozni a múzeum vezetése. Már fent jeleztem, hogy ilyen lehet például a Horthy-korszak bemutatása, a Bethlen-kormány tevékenysége, a kuláküldözés, a kommunista rendszer egyházellenessége stb. Ezek a kiállítások teljes marketinggel együtt érkeznek, amihez a partnereknek csak a helyszínt kell biztosítaniuk.

A Magyar Nemzeti Múzeum (és partnerei) által kidolgozott országos identitáserősítő programok koordinálása, kiemelten is szem előtt tartva a kormány emlékezetpolitikai célkitűzéseit.

A Nemzeti Kastély- és Várprogramban, illetve más uniós és nemzeti forrásokból zajló komoly műemlékfelújítások esetén a pályázatban előírt kötelezően megvalósítandó kiállítások színvonala egyenetlen, tartalmilag és értékrendileg is nem ritkán vitatható dolgok születnek. Ezek szakmai koordinálása és kontrollálása ezért elengedhetetlen.

A múzeum helyi beágyazódását erősítő, a múzeumi közösségeket támogató és a fiatalokat bevonó pilot programok elindításával, azok közös kidolgozásával kívánjuk segíteni a vidéki múzeumokat. Ezeknél a támogatott programoknál fontos szempont, hogy későbbiekben a múzeumok önállóan és fenntarthatóan tudják azokat működtetni, megvalósítani.

Szakmai párbeszéd koordinálása

Magyarországon a múzeumi rendszerben a 2000-es évektől tetten érhető a folyamatos mozgás, változás. A strukturális átalakításokon túl az intézmények (országosak és vidékiek egyaránt) keresik a helyüket, szerepüket. Sarkosan fogalmazva: identitásválsággal küzdenek. Kétévente aggatnak magukra új jelzőket, mint pl. szolgáltató múzeum, múzeum a közösségekért, múzeumok az oktatás szolgálatában, múzeumok mint turisztikai desztinációk. Ezzel párhuzamosan a szakma nemzetközi szinten is keresi a múzeumok új meghatározását, feladatait. Immár két éve zajlik a diskurzus egy új definíció megalkotása kapcsán, s ennek keretében a klasszikus múzeumi tevékenységek (a gyűjtés, megőrzés, nyilvántartás, kutatás, kiállítás szervezés és közvetítés) mellett egyre nagyobb elvárás, hogy az intézmények eleget tegyenek a látogatók, a társadalom, valamint a közösségek igényeinek és részvételt biztosítsanak számukra a múzeum életében. A megújuló Magyar Nemzeti Múzeum egyértelmű feladata, hogy a hazai múzeumok körében ezt a folyamatot összefogja, segítse, mentorálja.

Ütemterv

Az Igazgatóság több lépcsőben kezdi meg munkáját. Az első év a szakemberek felvétele, alap kutatások lefolytatása, többéves módszertani program kidolgozása. Második év első félévében zajlik a mentorhálózat tagjainak belső képzése, képzési tematikák és anyagok kidolgozása, oktatási kiadványok, e-learning felületek létrehozása, pilotprogramok és utazó kiállítások előkészítése, kidolgozása. A második félévtől a mentor hálózat megkezdheti működését, elindulnak a képzési programok, pilot programok. A harmadik évtől pedig az utazó kiállítások is útnak indulnak.

Mozaik Múzeumtúra 3.0

A múzeumok rendkívül fontos szerepet tölthetnek be az ifjúság értékrendjének formálásában, a nemzeti emlékezet őrzésében, valamint a magyar identitás megerősítésében is. Miközben a magyar kormány sok milliárd forintot szán gyermekeink színházba, cirkuszba és operába való beszoktatására, a fentiekre való tekintettel a múzeumba szoktató programokra szintén érdemes több figyelmet és pénzt fordítani. Ehhez biztosít kiváló alapot a kezdeményezésemre 2014-ben elindított és az NKA által már több éve támogatott, az Örökség Kulturális Intézet által működtetett Mozaik Múzeumtúra program, amelynek szakmai gesztorságát a továbbiakban a Magyar Nemzeti Múzeum látná el, átvéve a feladatot a Néprajzi Múzeumtól.

A Mozaik Múzeumtúra célja a mai gyermekek becsalogatása a múzeumokba, a fiatalok számára is érdekesen bemutatva a magyar kultúra kiállítóterekben őrzött értékeit. A Mozaik Múzeumtúra eddigi sikerei, eredményei, valamint a felhalmozott tapasztalatok is mind azt bizonyítják, hogy a program olyan hosszabb távú befektetés, amely alkalmas mind a hazai, mind a határon túli magyar fiatalok számára a gazdag magyar kultúrkincs megismertetésére, ezáltal pedig önazonosságtudatuk megerősítésére, amelyre a 21. században egyre nagyobb szükségük van.

A program gesztori feladatainak ellátásával és megnövelt forrástámogatással, valamint a Magyar Nemzeti Múzeum és társintézményeinek bevonásával megvalósítható, hogy minden magyar általános iskolás diák – határon innen és túl – iskolai tanulmányai alatt több alkalommal, szervezett keretek között eljuthasson múzeumba.

A kiszámítható és megnövelt forrástámogatás további lehetőséget is ad a program felfejlesztésére, megújítására. Az eddigi támogatásból csak alkalmasszerűen és egy-egy településen megvalósítható programot a teljes magyar múzeumi hálózatra kiterjeszhető, egyidejűleg több helyszínen és folyamatosan működtethető komplex múzeumpedagógiai programmá lehet fejleszteni.

A Mozaik Múzeumtúra a diákok mellett kiemelten figyel a pedagógusokra is, számtalan rendezvényén keresztül már eddigi is lehetőséget biztosított a pedagógusok szemléletformálására, kompetenciájuk fejlesztésére. A pandémia időszaka alatt a digitális oktatást támogató virtuális programjaival pedig kiemelkedő népszerűsége tette szert a körökben. A megújítás során a múzeumok múzeumpedagógiai és digitális tartalmainak aktívabb felhasználása érdekében különböző képzéseket indítunk a pedagógusok számára, együttműködve a közoktatásért felelős államtitkársággal, valamint a Klebelsberg Központtal.

A program fejlesztése természetesen a kommunikációját is kell, hogy érintse, amibe a felfrissített, gamifikált mobil applikáció, a rendszeres, több csatornás médiamegjelenés és a fiatalok által kedvelt új közösségi felületek használata is beletartozik.

2021-ben a Mozaik Múzeumtúra programfejlesztését és előkészületeit végezzük. Kutatással és módszertanok kidolgozásával állítjuk össze a kibővített országos programot, a pedagógusok számára

kidolgozzuk a képzési rendszert, ezekhez elkészítjük a szükséges infrastrukturális hátteret, valamint a megújított kommunikációs felületeket.

A 2022–2023-as tanévtől kezdődően indulhatnak el az országos múzeumpedagógiai programok az általános iskolások részére, a pedagógusképzések, valamint a hozzájuk kapcsolt intenzív kommunikációs megjelenések.

A funkcionális (gazdálkodási, műszaki és fejlesztési) területre vonatkozó javaslatok

A Múzeum az 1802-es alapítása óta, a magyar nemzeti közemlékezet és identitás megőrzése, fenntartása és fejlesztése érdekében született, és mindmáig e célok alapintézménye. Tudományos megalapozottsággal, de lényegre törően és mindenkihez szólva, országhatárokon átívelve fogalmazza meg a magyar nemzet és a Kárpát-medence történetét a hazai és határon túli magyarság, valamint a nagyvilág számára. E küldetés 21. századi színvonalú teljesítése, különös tekintettel a Múzeum megerősödő és kiteljesedő szerepére nagyarányú és komplex fejlesztéseket igényel, szakmai és infrastrukturális értelemben egyaránt. A Múzeum az ország első múzeumaként hivatott arra, hogy hazai vezető intézménnyé, a magyar történeti és régészeti muzeológia, a fotóművészet legfőbb letéteményesévé, tudásbázissá és tudástárrá, a múzeumi világ egyik kiemelt centrumává váljon.

Egy intézmény magas színvonalú feladatellátásához, működéséhez elengedhetetlen annak stabil gazdasági pénzügyi helyzete. Az intézmény a szervezeti struktúrájának újragondolásán túl a működést biztosító gazdasági, pénzügyi átalakítással is jár. Olyan intézkedések meghozatala szükséges, amelyek az intézmény hosszú távú biztonságos szakmai, működését garantálják. Ennek érdekében elengedhetetlen a gazdasági és műszaki, valamint fejlesztési és funkcionális szervezeti egységek integrálása egy központi főigazgatóságba.

A jövőbeli feladatok, intézkedések meghatározása nem történhet meg az intézmény aktuális, legfontosabb pénzügyi adatainak áttekintése nélkül.

Az elmúlt három év – 2019–2021 közötti időszak – eredeti előirányzatai alakulásának elemzése, bemutatása

Az elemzést a jelenleg önálló intézmények eredeti előirányzatainak áttekintésével kezdem:

Magyar Nemzeti Múzeum eredeti előirányzatainak alakulása												
adatok ezer Ft-ban												
Év	Létszám	Személyi juttatás	Járulék	Dologi kiadás	Beruházási kiadás	Felújítás	Összes kiadás	Saját bevétel	Állami támogatás	Átlag éves jövedelem	Átlag havi bruttó jövedelem	Előző évhez viszonyított kiadás változás
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8=(2-7)	9.	10.	11=(3/2)	hó)	13.
2019	363	1 325 675	256 212	1 279 434	108 200	306 600	3 276 121	1 413 100	1 863 021	3 652	304	100%
2020	353	1 671 228	289 335	1 169 734	96 700	139 000	3 365 997	1 258 500	2 107 497	4 734	395	103%
2021	363	1 693 929	268 914	1 102 742	61 345	139 000	3 265 930	1 264 800	2 001 130	4 666	389	97%

A személyi juttatások emelkedése a minimálbér és bérminimum emelkedés fedezetének biztosítását mutatja, a munkáltatói járulék előirányzatának változása igazodik a jogszabályváltozáshoz. Az átlagjövedelmek alakulása emelkedést mutat, amit a minimálbér és garantált bérminimum emelkedése eredményez.

A dologi, beruházási és felújítási kiadások évről évre csökkennek. Összességében a kiadások csekély, mintegy 3%-os emelkedést mutatnak a 2019. évről 2020. évre, azonban a 2021-es évben már jelentős mértékű a csökkenés, amelyet elsősorban a munkáltatói járulék és beruházási kiadások csökkenése eredményez. A saját bevétel csökkenése az állami támogatás növekedésével járt együtt, ami kedvező az intézmény számára.

Az átlagjövedelem a 2020. évben emelkedett a létszámcsökkenés eredményeként, majd 2021. évre csökken a létszámnövekedés hatására, ezt eredményezi a bértömeg gazdálkodás.

Kitekintés a 2022. évi tervadatok alakulására, a 2021. évhez viszonyítva

Három nagy múzeum adatainak összehasonlításával mutatom be a Magyar Nemzeti Múzeum előirányzatainak alakulását.

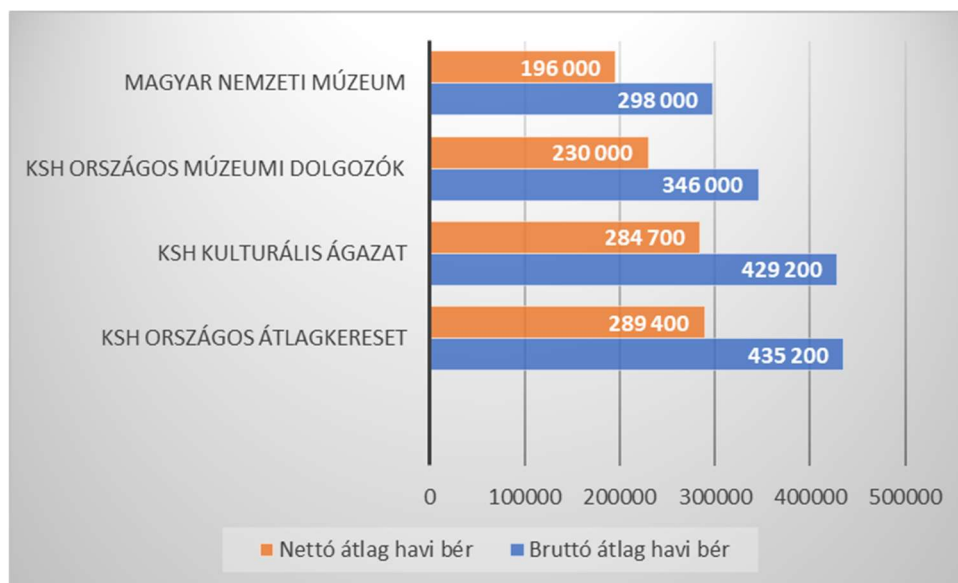
2021. évi előirányzatok alakulása												
Intézmény	Létszám	Személyi juttatás	Járulék	Dologi kiadás	Beruházási kiadás	Felújítás	Összes kiadás	Saját bevétel	Állami támogatás	Átlag éves jövedelem	Átlag havi bruttó jövedelem	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8=(2-7)	9.	10.	11=(3/2)	12=(12/12)	
Magyar Nemzeti Múzeum	363	1 693 929	268 914	1 102 742	61 345	139 000	3 265 930	1 264 800	2 001 130	4 666	389	
Iparművészeti Múzeum	112	478 560	69 292	1 395 470	3 825	0	1 947 147	25 000	1 922 147	4 273	356	
Magyar Természettudományi Múzeum	198	613 330	105 593	247 120	10 200	0	976 243	230 000	746 243	3 098	258	

2022. évi előirányzatok alakulása												
Intézmény	Létszám	Személyi juttatás	Járulék	Dologi kiadás	Beruházási kiadás	Felújítás	Összes kiadás	Saját bevétel	Állami támogatás	Átlag éves jövedelem	Átlag havi bruttó jövedelem	
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8=(2-7)	9.	10.	11=(3/2)	hó)	
Magyar Nemzeti Múzeum	501	1 791 703	284 069	1 103 442	61 345	139 000	3 379 559	1 255 700	2 123 859	3 576	298	
Iparművészeti Múzeum	112	506 980	73 697	798 470	3 825	0	1 382 972	25 000	1 357 972	4 527	377	
Magyar Természettudományi Múzeum	237	648 416	111 032	147 120	10 200	0	916 768	130 000	786 768	2 736	228	

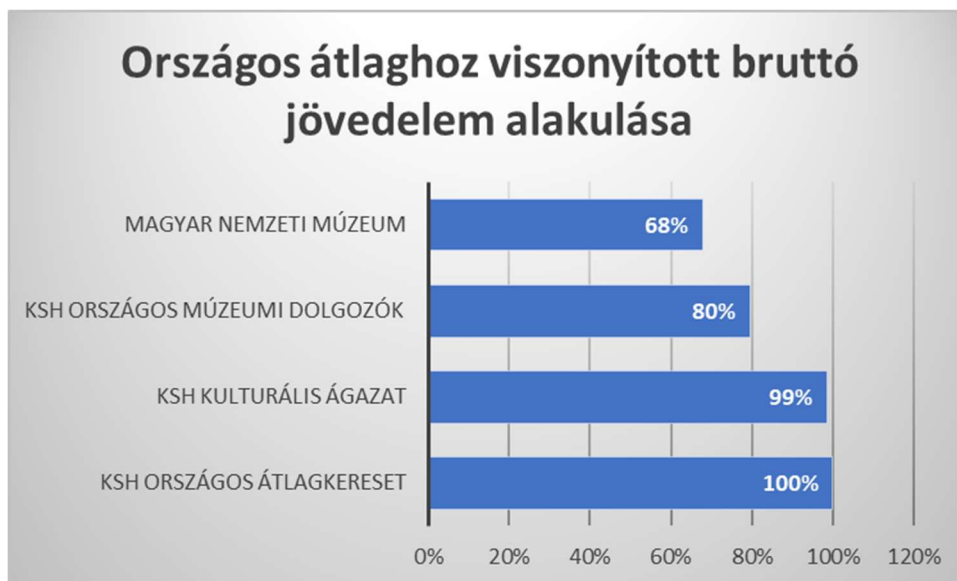
Látható, hogy a bemutatott intézmények közül jelenleg is a legnagyobb a Nemzeti Múzeum, amely szakmai újra pozícionálásával párhuzamosan további létszámbővüléssel tervez a 2022-es évre. A

létszámnövekedéshez azonban a személyi juttatás mértéke nem emelkedik arányosan, így a létszámváltozás 38%-os emelkedéséhez a személyi juttatás csak 5%-os növekedést mutat. A most is alulfinanszírozott munkavállalók átlagjövedelmének jelentős csökkenését eredményezi a folyamat, a 2021-es évben az átlagjövedelem bruttó 389.000,- Ft/fő/hó, míg ez a 2022-es tervadatok alapján lecsökkenne bruttó 298.000,- Ft/fő/hóra. Ezt a tendenciát meg kell fordítani.

A Magyar Nemzeti Múzeumban dolgozók átlagjövedelmének bemutatása (a KSH 2021. márciusi adataival összevetve):



Érdeemes összevetni ezeket az adatokat a Petőfi Irodalmi Múzeum számaival, ahol olyan új életpálya modellt vezettek be, amit kimagasló bértámogatással igazolt vissza a kormány. 2021 márciusában a PIM-ben a bruttó átlagbér 575.300,- Ft, a nettó átlagbér 383.000,- Ft, ami majdnem kétszerese a Magyar Nemzeti Múzeum, a Természettudományi és az Iparművészeti azonos idejű átlagának.



Az ábrából jól látható, hogy az országos átlagkeresethez viszonyítva jelentős mértékben lemarad a Múzeum, ezért mindenképp szükséges egy bérkompenzációra vonatkozó javaslatot megfogalmazni, annak érdekében, hogy az újrapozicionált Múzeum a szakembereit meg tudja tartani, vonzó pálya legyen a Múzeumban dolgozni. Terveim között szerepel a Petőfi Irodalmi Múzeumban már pilot projektként bevezetett életpályamodell adaptálása, ezzel biztosítva a kiszámítható előmeneteli rendszert és jövedelemalakulást. A Magyar Nemzeti Múzeum szervezeti átalakításához és az új szerepének betöltéséhez indokolt a dologi, beruházási, felújítási kiadások konszolidációja is. A fentiekben levezetettekből látható ezen jogcímek 2022. évi minimális növekedése vagy változatlan nagyságrendje, ami nem segíti elő a szervezet feladatainak és infrastruktúrájának fejlődését. Ezen az új múzeumi vezetésnek változtatnia kell.

A dologi kiadásoknál mintegy 50%-os emelést tartok indokoltnak, hiszen évek óta nincs inflációkövetés.

A felújítási kiadások változatlan nagyságrendje nem teszi lehetővé az alapvető felújítási feladatok ellátását, az intézmény infrastruktúrájának állagmegóvását, ezáltal egyre rosszabb állapotba kerülnek a múzeum és a tagintézményei műemlék épületei is.

Az intézményi felújítási kiadások esetében javasolt a jelenlegi 139 millió Ft-ról, mintegy 500 millió Ft-ra emelni az intézményi keretösszeget, központi költségvetési többlettámogatás biztosításával, míg a beruházási kiadásokat, amely 2022-ben megegyezik a 2021. évvel, javasolt megduplázni, mintegy 150 millió Ft-ra emelni.

Nagyberuházások, fejlesztések tervei, elgondolásai

A megcélzott szakmai fejlesztések révén a Múzeum kiteljesedhet, és országosan, szélesebb szakmai és infrastrukturális bázison láthatja el közfeladatait. Átfogó és sarkalatos eszköz annak érdekében, hogy az

intézmény tovább vihesse és felgyorsíthassa a „nemzet múzeumának” szellemi megújulását, s minél teljesebbé tegye megjelenését. Hozzájárul ahhoz, hogy a magyarság történeti emlékezetét, művészeti emlékeit erősödő bázison bemutató intézmény – a nemzeti kultúra alapintézményeként megerősödve, szakmai irányait újra pozícionálva – nemzetközi viszonylatban is tekintélyesebb helyet foglalhasson el a világ jelentős múzeumainak sorában.

A közgyűjteményi terület új vezérhajója a megújuló Magyar Nemzeti Múzeum lesz, a szükséges és ésszerű központosítás nyomán átláthatóbb és egységes örökségvédelmi hatósági centrummá is válik, így a megfelelő és szükséges személyi és infrastrukturális fejlesztések esetén kínálatában és erőforrásaiban is megerősödve kimagasló jelentőségű nemzetstratégiai intézménnyé válik.

A Nemzeti Múzeumot alkalmassá kell tenni arra, hogy kínálatával, kiállításával, tárgyi és szellemi javaival valóságos országos megjelenést kapjon, az egész országban jelen legyen.

A Magyar Nemzeti Múzeum jelenlegi tagintézményei elsősorban kiemelkedő történelmi helyszíneken találhatók, és ez a fejlesztési irány képviselendő a jövőben is.

Meglévő infrastruktúra fejlesztése:

- a Múzeum főépületének felújítása, az udvarok üvegtetővel fedésével, beépítésével új kiállító- és közösségi terek létrehozása
- a Budapest V., Magyar utca 40. szám alatti irodaház fejlesztése, felújítása,
- a Budapest XI., Daróci utca 3. szám alatti raktárbázisának felújítása, bővítése (Daróci utcai telephely), a régészeti koordinációs feladatok átvételével a kapcsolódó infrastruktúra (labor-, raktár- és műhelykapacitások) fejlesztése.

Ingtalan-portfólió bővülése új kiállítóhelyek létrehozása érdekében:

- a kenderesi vasútállomás vagyongazdálkodásba vétele, benne kiállítás a Horthy-korszakról
- a Budapest, VIII. Bródy Sándor utca 4. szám alatti Dessewffy-palota (Ádám-ház) átvétele, felújítása, időszakos kiállítóhelyként történő hasznosítása,
- a nagycenki Széchenyi-kastély műemlék-együtteseinek átvétele, fejlesztése (beleértve a kastélyparkot is),
- középtávú elképzelés a lovasberényi Cziráky-kastély és kastélypark műemlék-együttesének átvétele, fejlesztése,
- a nyírbátori Báthory-vár és műemléki környezetének fejlesztése, a kapcsolódó ingatlanok bevonásával,
- a visegrádi történelmi helyszínek fejlesztése a Várkapitánysággal karöltve,
- közreműködés a nagytétényi kastély és kertjének fejlesztésében: műemléki rekonstrukció, kastélypark helyreállítása.

A feladatokhoz kapcsolódó forrásigények biztosítása egyedi kormánydöntést igényel a közeljövőben.

A szervezet-korszerűsítés előnyei

A szervezeti ábra alapján látható, hogy a gazdálkodási, műszaki és fejlesztési feladatok egy szervezeti irányítás alá kerülésével az alábbi előnyök mentén lehet korszerűbb működési mechanizmust kialakítani.

Egyszerűbbé válik az ellenőrzés mind szakmai, mind gazdasági szempontból, a rendelkezésre álló erőforrásokat a lehető leghatékonyabban lehet felhasználni.

Hatékonyabb munkaerő-gazdálkodás valósulhat meg, eredményesebb feladat-centrikus munkaszervezettség a szakmai munka hatékonyságának a növelésével.

Az újrapozicionálás előnyei a gazdálkodási és adminisztrációs területen:

- Fontos az egységes szakmai szemlélet és irányítás megvalósítása, egységes ellenőrzés és módszertan kialakítása.
- Egy intézmény szervezeti és gazdasági működése szempontjából fontos az egységes igazgatási és gazdálkodási háttér megteremtése, amely a hatékony gazdálkodás elengedhetetlen feltétele, mindez racionálisabb gazdálkodást, csökkenő költségeket eredményez.
- Az átszervezés következtében áttekinthetőbb, egyben rugalmasabb intézményi szervezet jön létre, amellyel a bürokrácia jelentős csökkenését lehet elérni.
- A Pályázatkezelő Iroda létrehozásával, a feladatok összehangolásával több forráshoz lehet jutni.

Marketing- és kommunikációs program

A Magyar Nemzeti Múzeum marketing- és kommunikációs tevékenységének alapvető célja az intézményrendszer kommunikációs stílusának kialakítása, majd ennek alkalmazása minden, múzeumszakmai szempontból szükséges kommunikációban.

Az intézményhálózat kommunikációjának formai és tartalmi szempontból is koherensnek kell lennie, ugyanakkor a tagintézmények identitásának, egyediségének is érvényesülnie kell. A rugalmasság is fontos: a kommunikációs eszköztár bármikor korszerűsíthető, illetve a konkrét feladatok igényei szerint bővíthető.

Kommunikáció lényegében három irányban zajlik:

- közönségkommunikáció
- partneri kommunikáció (pl. a sajtóval, esetileg együttműködő intézményekkel)
- belső kommunikáció (a tagintézmények között és a munkatársak felé)

Új korszak kezdetén

A múzeumok világszerte keresik helyüket, szerepüket a társadalomban. Mint fent már írtam, jelenleg az identitáskeresés folyamatának vagyunk tanúi, melynek során különféle lehetséges szerepek, funkciók merülnek fel: szolgáltató múzeum, múzeum a közösségekért, múzeumok az oktatás szolgálatában, múzeumok mint turisztikai desztinációk stb.

Világosan látható, hogy a klasszikus múzeumi tevékenységek (a gyűjtés, megőrzés, nyilvántartás, kutatás, kiállításszervezés) mellett egyre nagyobb az elvárás, hogy az intézmények eleget téve a látogatók és a társadalom igényeinek, részvételt biztosítsanak számukra a múzeum életében.

A Magyar Nemzeti Múzeumnak és intézményeinek is meg kell újulniuk. A konkrét lépéseket múzeumszakmai elvek alapján kell majd kidolgozni, de az már most is egyértelmű, hogy még a jelenleginél is intenzívebb kommunikációra lesz szükség, mégpedig olyanra, amely – technikai szempontból is – korszerű, és illeszkedik a mai kor emberének elvárásaihoz.

2020-ban a pandémia következtében a világ 100 leglátogatottabb múzeumának és galériájának látogatottsága 77%-kal csökkent. Ennek oka természetesen elsősorban az, hogy az intézmények javarészt zárva tartottak, de ez nem jelenti azt, hogy a járvány után, a múzeumok újbóli megnyitásával minden ott folytatódik, ahol 2019-ben félbeszakadt. Számolni kell azzal, hogy hónapokig, de valószínűbb, hogy évekig is eltart, mire az emberek újra elkezdenek múzeumba járni, és már ez sem fog a régi módon zajlani. A világijárvány ezen a téren is új helyzetet teremtett és ezt lehetőségként kell felfognunk: a kommunikációban új módon kell megszólítanunk a potenciális látogatókat.

Új feladatot jelent, hogy több, eltérő profilú múzeum kommunikációját kell egységben tartani. Ez új lehetőségeket nyit meg: egy olyan „múzeum univerzumot” jeleníthetünk meg, mely földrajzilag és tematikailag is sokféle lehetőséget kínál, melyben élmény kalandozni.

Új kommunikációs szemlélet

A Magyar Nemzeti Múzeum Marketing és Kommunikációs Program 2021 célja egy új stratégiai fókuszú, innovatív marketing- és kommunikációs stratégia kidolgozása, mely az intézmény tradicionális értékeinek és egyediségének bemutatásán túl illeszkedik a 21. századi elvárásokhoz és a digitális kortárs szellemiséghez. Olyan eszközök használatára van szükség, melyek biztosítják a közönség és a szakma érdemi részvételét, lényegi bevonódást eredményeznek, illetve aktivitásra ösztönöznek. Egy újszerű marketing- és kommunikációs eszköztár segítségével az intézmények népszerűsítésén túl elérhető a

közvetlen kapcsolat kiépítése a látogatókkal. Ehhez egységes, következetesen alkalmazott – lehetőleg teljesen újszerű – arculat, logó és vizuális megjelenés szükséges, nyilvánvalóan az eddig jól működő mechanizmusok megtartása mellett.

A Magyar Nemzeti Múzeumról minden magyar ember hallott, ezért a cél az, hogy ami ott történt és történik, arra mindenki figyeljen. A Magyar Nemzeti Múzeum ismertségét még a magyar társadalmon belül is március 15-hez és egy legendához, Petőfi szavalásához kötik – kevés modern képzettársítás kötődik a múzeumhoz. A legismertebb és legnagyobb tradícióval rendelkező intézménytől elvárható, hogy a leginnovatívabb megoldásokhoz nyúljon, amelyek modellértékűek lehetnek a többi múzeum számára is. Tévhit, hogy pl. a magas fokú digitális újítás csak a kortárs művészeti profillal bíró múzeumoknál elvárható.

A Magyar Nemzeti Múzeum a legszebb nevű magyar múzeum, és az elnevezés, a név kötelez. Mernie kell újítónak lenni, mert a cél nem lehet kisebb, mint hogy a legjobb legyen itthon és a világ vezető és múzeumi közé tartozzon.

Főigazgatóként ki szeretném használni, hogy egyben a terület megújításáért felelős miniszteri biztos is vagyok. A marketing és a kommunikáció terén is további források bevonására lesz szükség. Az ennek nyomán tapasztalható újjászületés – ellentétben az egyéb, pl. infrastrukturális fejlesztésekkel – nagyon gyorsan érzékelhetővé válik. Az új marketingterv elemzi a piaci helyzetet, a nemzetközi intézményi struktúrákat, a „versenyhársi” best practice-eket és a pontos célokat, stratégiát.

Külső kommunikáció

Az új kommunikációs program keretében, mely programban szintén pontosan meghatározott célok fognak szerepelni, a Magyar Nemzeti Múzeum egyedi és egységes arculattal fog a külső kommunikációban és a közösségi média széles palettáján megjelenni, ahol a promóció minden esetben az intézményé is, nemcsak pl. a konkrét kiállításé. A magyar kultúra ernyőszintű kommunikációja gyönyörű feladat, enélkül sem belföldi, sem külföldi kulturális turizmus nem generálható.

A külső marketing- és kommunikációs tevékenység fő feladatai a következők (ezek egy része jelenleg is jól működik, de az integráció miatt újra kell gondolni a területet):

- A Magyar Nemzeti Múzeum új kommunikációs stratégiájának kidolgozása
- Logó- és arculattervezés (az új intézményi struktúra nyomán)
- A honlap továbbfejlesztése, online és közösségimédia-menedzsment, a fiálék online felkarolása
- Kiadványok tervezése, kivitelezése nyomtatott és elektronikus formában
- Rendezvények, tárlatok, események, programok felépítése,

A Magyar Nemzeti Múzeum a magyar intézmények látogatottsági tabelláján a 7. helyen áll, érdemes ebből a pozícióból feljebb lépni. Az online jelenlét fejlesztéséhez is megvannak az alapok, sajnos viszonylag alacsony felhasználói aktivitással:

- Saját YouTube csatorna 1320 feliratkozóval(a pályázat benyújtásának napján)
- Közösségi média: FB: 35 550 követővel, Instagram: 6470 követővel (a pályázat benyújtásának napján)
- Honlap: jól strukturált, informatív on-line felület

A „múzeum univerzum” léte kiváló lehetőséget nyújt a keresztértékesítésre: aki belépőt vesz valamelyik múzeumba, annak kedvezményt tudunk kínálni a hálózat más múzeumaiba, illetve különféle kedvezményes élménycsomagokat állíthatunk össze.

Partnerek felé irányuló kommunikáció

A múzeum kínálatfejlesztő intézkedései és az optimális látogatói élményre való törekvései mellett a múzeum kapcsolatrendszereinek (egyetemek, hazai és nemzetközi intézmények, civil szervezetek, önkormányzatok, kormány, vállalkozások) bővítése is fontos cél. A partnereknek jól előkészített, az ő szempontjaik szerint összeállított információt adunk, hogy azt minél könnyebben és hatékonyabban fel tudják használni. Pl. az iskolák számára múzeumpedagógiai módszerekkel egyedivé tett élménycsomagot kínálunk. A sajtót lehetőség szerint mindig a hagyományos sajtótájékoztatók keretein túlmutató, élményszerű módon vonjuk be a kiállítások népszerűsítésébe.

Belső kommunikáció

Az intézményi kultúra erősítése érdekében végrehajtása érdekében fontos

- a jövőkép reális kialakítása,
- a jövőkép széles körű megismertetése,
- a jövőkép iránti elkötelezettség erősítése, valamint
- annak biztosítása, hogy az egyes részcélok és akciók a jövőkép által kijelölt keretek között maradjanak.

A szervezeti kultúra lényegében egyfajta szociális összetartó erő, látható és láthatatlan elemekkel. Az ezekből az elemekből felépített erős vállalati kultúra alakítja a szervezet munkatársainak identitás- és környezettudatát, pozitív hatásként elősegítheti a célokkal való azonosulást, valamint stabilitást és egyszerűséget eredményez.

Fontos tudatosítani a tagintézmények munkatársaiban, hogy a Magyar Nemzeti Múzeum marketingosztályát egyfajta „szolgáltatóközpontként” vehetik igénybe. Például saját kommunikációs

anyagaik elkészítéséhez nem kell egyénileg grafikust keresniük, mert ez a kapacitás központilag rendelkezésre áll, és természetesen ugyanez érvényes többek között az online kommunikációt megvalósító szakemberekre is.

Ez a szervezési forma lehetővé teszi, hogy megvalósuljon a Magyar Nemzeti Múzeum kommunikációjának egyik legfőbb elve: mindig az egyedi értékekre összpontosítunk, és közben kihasználjuk egy sokszínű, rugalmas szervezet előnyeit.

A lehetséges múzeumi integrációról

Mint jeleztem, a pályázati kiírás szerint ki kell térni a lehetséges múzeumi integrációra. Alapvető cél: az integráció nem veszélyeztetheti az egységesülő intézményben folyó tudományos munkát, az előkészített kiállítások lebonyolítását, a hatékony közönségkapcsolati kommunikációt. Sőt, azt az eróziós folyamatot, ami például a Természettudományi Múzeumban megindult, vissza kell fordítani: az ország legkiválóbb tudósainak, kutatóinak és muzeológusainak otthonot kell nyújtania az intézménynek.

Ugyan nincs politikai döntés a megvizsgálandó múzeumi integrációról, az bizonyos, hogy két vagy három nagy intézmény összevonása mellett és ellene is számos érvet hozhatnánk fel. Ugyanakkor az integráció érvek nélküli ellenzőinek érdemes átgondolniuk, hogy a magyar közgyűjteményi rendszer folyamatosan átalakult. Szakmai és politikai okok mentén hol az integráció (pl. Klebelsberg irányításával az Országos Magyar Gyűjteményegyetem létrehozása), hol a dezintegráció (a Nemzeti Múzeum egyes egységeinek önállósodása), hol a fenntartóváltás (a megyei hatókörű múzeumok fenntartóváltásai) jellemezte. Most a nagy állami intézmények integrációjának a folytatása tűnik ésszerűnek. A folyamat 2010 után indult el, s azóta a koncepció helyességét visszaigazolta az idő: érdemes volt a Szépművészeti Múzeumot és a Magyar Nemzeti Galériát összevonni. Hosszú évek óta keresi a helyét a Magyar Természettudományi Múzeum (amely 1991-ig a Nemzeti Múzeum része volt). Ez a helykeresés részben szó szerint értendő (új kiállítóterek, vidéki épület építésének, illetve korszerű raktárak kialakításának a jogos igénye merült fel), részben szellemi-tudományos értelemben, mert ugyan az ország legjobb szakemberei dolgoztak, s dolgoznak ott, mégis komoly a fluktuáció. Ezen kihívásokra is az integráció keretein könnyebb lesz válaszokat adni, akár azt is átgondolva, hogy később újra felvetődhet az önállósodás gondolata. A kormány által elvárt debreceni költözés dinamizálása, ugyanakkor a nehezen mozdítható fővárosi gyűjteményelemek és a kutatók Budapesten tartása egyszerre megoldandó, megoldható feladat. A magyar szellem külföldön ismert legnagyobb alakjai éppen természettudósok, felfedezők és feltalálók voltak, az országimázs építésében ezt a potenciált a Nemzeti Múzeum keretein belül tudjuk a leginkább kihasználni. A Lechner Ödön tervezte csodálatos épület felújítását is folytatni kell, de újra kell nyitni a Nagytétényi Kastélymúzeumot is (s a lehető

leggyorsabban meg kell csinálni a kastélyparkot is), hogy az Iparművészeti páratlan, Európában a második legnagyobb gyűjteményét ne csak az egyébként bájos és hangulatos Ráth György Múzeummal azonosítsa a közönség. A sok évig tartó felújítások ideje alatt éppen a Nemzeti Múzeum bázisán lehet felmutatni a Victoria and Albert Museum után második legnagyobb iparművészeti gyűjteményt.

A három intézmény közül jelenleg csak a Nemzeti Múzeum a Nemzeti Kulturális Tanács tagja, s így kultúrstratégiai intézmény. Ennek a jelentősége hatalmas, tekintettel arra, hogy a 2019. évi CXXIV. törvény által létrehozott szervezet tesz javaslatot kormánynak a kultúra kormányzati stratégiájára, valamint véleményezi és összehangolja a kulturális ágazati fejlesztési terveket.

2012-ben Baán László főigazgató egyfelől az akkori gazdasági helyzetet hozta fel a sajtóban a Szépművészeti és az MNG egyesítése mellett. Ma már sokkal jobb az ország gazdasági teljesítőképessége, évről évre nő a gazdaság, stabil a költségvetés, kisebb az államháztartási hiány, mint 2012-ben, tehát ez nem indokolná az integrációt, bár belső gazdálkodási racionalizálási okokat jócskán találunk. A Szépművészeti Múzeum főigazgatója már kilenc éve felhívta a figyelmet az „Európában több helyütt is elindított széles múzeumi kört érintő egyesítési folyamatokra, példaként a brüsszeli állami múzeumok és a párizsi városi fenntartású múzeumok összevonását említve”. S valóban a közgyűjtemények integrált működésére számos nemzetközi példát is találunk, ilyen például a Réunion des Musées Nationaux Franciaországban, amelyhez több mint 30 múzeum tartozik, de a szomszédos Ausztiában arra is találunk példát, hogy egy városi fenntartású cégben, a Wien Holdingban a múzeumok jól megférnek a színházakkal, kikötővel, stadionnal és a vásárváros üzemeltetésével: sem a tudományos, sem a művészi, sem a turisztikai-üzleti szempontok nem sérülnek. A nemzetközi példák között nem pusztán az integrációra, hanem a városkép múzeumok általi átalakítására is találunk követendő példákat: Bécs, Berlin és társaik múzeumi negyedeit helyesen követi a Liget beruházás, de lehetnek más irányok is. Ébli Gábor közelmúltban megjelent *Ország, város, híres múzeum?* című írásában kiemeli, a brit nagyvárosok új múzeumfejlesztési sikereire „Liverpool kínál jó példát, ahol a folyópart (Merseyside) kulturális kiépítése a városhoz szervesen kapcsolódó történelmi témák (tengerészet, rabszolgaság) múzeumi bemutatásával és a londoni Tate Modern fiiláléjának odatelepítése révén az iparvárosnak új profilt kezd kölcsönözni. Franciaországban is sikerült néhány városnak nemzetközi rangú új múzeumot létrehozni a közelmúltban; ilyen a párizsi Pompidou Központnak a Shigeru Ban neves japán építész által tervezett fiiláléja Metzben vagy az egykori »koloniális« gyűjteményi egységek újraértelmezéséből egy dekonstruktivistai új épülettel (2014) létrehozott Musée des Confluences Lyonban. Az eljárások hasonlóak voltak: a londoni Tate Modern és a párizsi Centre Pompidou terjeszkedett egy-egy vidéki városba, valamint korábban tabuként kezelt vagy autoriter módon táltal témákat a mai multikulturalizmus jegyében újrainterpretálnak Liverpoolban és Lyonban. [...] Az új évezredben a kontinens legnagyobb múzeumi expanziója Lengyelországban tapasztalható. Hat-nyolc városban – főként Varsó, Krakkó, Wrocław, Gdansk, Poznań, Łódź és Katowice említhetőek – bármely más európai országban is jelentősnek számító léptékben indult meg a múzeumügy fejlesztése, és ez összességében az országot is múzeumi középhatalommá emelte.”

Önéletrajz

Alulírott L. Simon László Székesfehérváron születtem 1972-ben, a Velencei-tó partján nőttem fel. A fehérvári Teleki Blanka Gimnáziumban érettségiztem (1990), majd az Eötvös Loránd Tudományegyetem Tanárképző Főiskolai Karán magyar–történelem szakos tanári oklevelet (1996), az ELTE Bölcsészettudományi Karán pedig magyar nyelv és irodalom szakos középiskolai tanári végzettséget szereztem (1998). Ugyancsak az ELTE-n Ph.D-ösztöndíjas voltam, ahol az abszolutóriummal zártam a tanulmányaimat. Később felsőfokú kulturális menedzseri képzést is szereztem, illetve elvégeztem a gyöngyösi Károly Róbert Főiskolán a szőlész-borászmérnök szakot.

Húszéves korom óta publikálok, kezdetben szépirodalmi folyóiratokban verseket, rövidebb prózai munkákat, recenziókat és kritikákat, majd esszéket, tanulmányokat. A főiskolai és egyetemi tanulmányaim alatt a budapesti egyetemi irodalmi életben hamar ismertté vált irodalmi klubot vezettem, tagja és versrovatvezetője voltam a pesti bölcsészkar irodalmi lapjának, a Metsze(t)nek. Diplomáim megszerzését követően fiatal író és költő barátaimmal megalapítottuk a Fiatal Írók Szövetségét, aminek 1998–2004 között az elnöke voltam. 2004-től 2010-ig a Magyar Írószövetségben dolgoztam, olyan két kiváló elnök munkáját segíthettem a szervezet titkáráként, mint Kalász Márton és Vasy Géza.

Két és fél évtizedes szerkesztői gyakorlattal rendelkezem: a Magyar Műhely című avantgárd irodalmi folyóirat szerkesztőségének 25 éve vagyok tagja. Hosszú évekig voltam szerkesztője, illetve főszerkesztője a Szépirodalmi Figyelő című folyóiratnak, 2010 előtt az Írószövetség nagymúltú lapjának, a Kortársnak voltam rovatvezetője. Alapítása óta vagyok szerkesztője a konzervatív társadalomtudományi folyóiratnak, a Kommentárnak, ahol alkalmanként magam is publikálok.

Alapítója voltam hazánk egyik legrangosabb irodalomtudományi könyvkiadójának, a Ráció Kiadónak, ahol számos könyvem is megjelent. A Rációtól a Nagyvilágig több könyvkiadónak dolgoztam irodalmi és tervező szerkesztőként, számos kötetet és könyvborítót terveztem, tipográfiai munkásságomat önálló kiállításon mutatták be Székesfehérváron. Az egyik legszebb munkám éppen a saját verseimet tartalmazó könyvem megtervezése és nyomdai előkészítése volt: a *Japán hajítás* című verseskötetemet a 2008-as Könyvhéten Szép Magyar Könyv Díjat kapott.

Két tudományos, illetve egy helytörténeti könyvsorozatnak vagyok a sorozatszerkesztője (*Aktuális avantgárd*, *Underground expanzió*, *Velencei-tavi könyvtár*). Több mint egy évtizede alapítója voltam a budapesti Magyar Műhely Galériának, ami ma a fővárosi képzőművészeti élet egyik elismert helyszíne.

1999-ben Bécsben voltam ösztöndíjas, ahol kutatásokat végeztem az Österreichische Nationalbibliothek-ban, valamint az Universitätsbibliothek Wien-ben, illetve rendszeresen részt vettem a Museum Moderner Kunst Stiftung Ludwig szakmai programjain. Kutatási munkám részben a Wiener Gruppe csoport művészeti tevékenységéhez, részben az osztrák konkrét és vizuális költészethez kapcsolódott. Vizsgáltam a Wiener Gruppe tagjainak a kortárs magyar művészekre is ható montázsainak és plakátköltészeti alkotásainak az irodalmi vonatkozásait is, illetve az általuk használt technikák és intermediális alkotásmódok a populáris kultúrára, a reklámművészetre kifejtett hatását. A csoport tagjai közül részletesebben Gerhard Rühmmel, Friedrich Achleitnerrel és Hans Carl Artmannal foglalkoztam. 2003-ban a Bécsi Egyetemi Könyvtárban kutattam, s a munka eredményeként készült el az MTA Magyar Irodalomtudományi Intézete folyóiratának tematikus száma: a Helikon című Irodalomtudományi szemle Kísérleti irodalom száma (49. évf. 2003/4. sz.), amelyben Kékesi Zoltánnal közösen jegyzem a *Kísérleti irodalom* című bevezetőt is.

2005-től 2012-ig a Pázmány Péter Katolikus Egyetem óraadó oktatója voltam, több szemeszteren át óraadója voltam az ELTE-nek is. 2016 óta a Kaposvári Egyetem (jogutódja: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem) címzetes egyetemi docense vagyok. Eddig tizenhat könyvem jelent meg, köztük egy macedón nyelvű a kiváló költő-műfordító, Paszkal Gilevszki tolmácsolásában. Irodalmi munkásságomat 2004-ben Móricz Zsigmond-ösztöndíjjal, 2007-ben József Attila-díjjal ismerték el.

A Magyar Írószövetségben eltöltött hat éves vezetői munkám során a munkaszervezet irányítása mellett az Írószövetség szakmai programjainak lebonyolításáért voltam felelős. Számtalan hazai és nemzetközi kulturális program, konferencia szervezése, előadások tartása, könyvbemutató szervezése fűződik a nevemhez. A közművelődési, tudományos feladatok irányításán és ellátásán túl kiállításokat is rendeztem (köztük nemzetközi vizuális költészeti tárlatot). Kezdeményezésemre jött létre az Írószövetség Íróiskolája. Irányításommal újult meg az Írószövetség közgyűjteménye, a több mint 100 ezer kötetes, speciális gyűjtőkörű könyvtár. Delegációvezetőként, vagy delegációtagként több alkalommal képviseltem az Írószövetséget a Finnugor Írókongresszuson, mindegyik esetben előadást is tartva (ezen előadásokat német, angol és orosz nyelven publikáltam). Részt vettem – az UNESCO szellemi kulturális örökség listáján levő – sztrugai költői fesztiválon (Struga Poetry Evenings), s az elmúlt két évtizedben Marseilles-től Velencén át Düsseldorfig számos rangos nemzetközi irodalmi fesztiválon léptem fel.

Évek óta foglalkozom a kultúra finanszírozási kérdéseivel, a magyar közgyűjtemények helyzetével, kutattam és publikáltam az ötvenes évek politikai költészetéről, a szocializmus irodalompolitikájáról. Talán ezek és az írószövetségi küzdelmek miatt kezdtem el kultúrpolitikai kérdésekkel foglalkozni. 2006 és 2010 között Fejér megyei önkormányzati képviselő, s egyben az Oktatási és Kulturális Bizottságnak az elnöke, 2009–2010 között a Magyar Rádió Közalapítvány Kuratóriumának elnökségi tagja voltam. Megyei képviselőként alaposan tanulmányoztam és megismertem azokat a vidéki közgyűjteményeket,

amelyeket korábban csak kutatóként, olvasóként és látogatóként ismertem, hiszen korábban levéltári és könyvtári kutatásokat is végeztem.

A 2010-es választáson Fejér megyében egyéni országgyűlési képviselővé választottak a polgárok, azóta a Fidesz – Magyar Polgári Szövetség képviselője vagyok. 2010 és 2012 között, illetve 2013 februárjától 2014 májusáig az Országgyűlés Kulturális és sajtóbizottságának az elnöke, 2011-től három évig a Nemzeti Kulturális Alap elnöke, majd alelnöke voltam. Az NKA vezetőjeként online pályázási rendszert, új kollégiumi struktúrát, 3 éves programokat vezettem be, s jelentős forrásokkal bővítettük az Alap bevételeit. Ennek köszönhetően indítottuk el a magyar könnyűzenei élet eddigi leghatásosabb támogatási akcióját, a Cseh Tamás Programot.

2012–2013-ban az Emberi Erőforrások Minisztériuma kultúráért felelős államtitkára voltam. Ebben az időszakban reformáltuk meg a muzeális intézményekről, a nyilvános könyvtári ellátásról és a közművelődésről szóló 1997. évi CXL. törvényt, új fenntartói struktúrát és finanszírozási modellt vezetve be a vidéki közgyűjtemények életében. 2013–2014-ben a budai várnegyed, a fertődi Esterházy-kastély és a Kúria megújításáért felelős kormánybiztosként tevékenykedtem, legismertebb és legszebb feladatomban a budai Várbazár felújításának irányítása volt, de kezdeményezéseimre valósítottuk meg a Semmelweis Orvostörténeti Múzeum külső felújítását is. A Várbazárban új kulturális teret hoztunk létre, benne a Terror Háza Múzeum *Új világ születik* című első világháborús kiállításával, amit az Első Világháborús Centenárium Emlékbizottság tagjaként én nyitottam meg.

A budai várban az egykori Honvéd Főparancsnokság épületének rekonstrukciós munkálatainak első ütemét is én irányítottam kormánybiztosként. Az elkészült épületben két nagyszerű tárlatot rendeztünk: a Zsolnay porcelán történetét feldolgozót, illetve minden idők legnagyobb és legkomplexebb Csontváry kiállítását (Gulyás Gábor kurátorral). Ez utóbbira néhány hónap alatt több mint 110 ezren váltottak belépőjegyet.

A királyi lovarda, a budavári főőrségi épület, illetve a Szent István-terem tervezési és rekonstrukciós munkáit is én indítottam el. A műemléki rekonstrukciók szükségességéről, a Velencei Chartát felülíró, megváltozott nemzetközi gyakorlatról számos szabadegyetemi előadást tartottam. Több műemlék felújítási munkálataiban vettem részt, kezdeményeztem és munkatársaimmal végig vittem többek között a Szigligeti Alkotóház (Esterházy-kastély) és a Szentendrei Régi Művésztelep renoválását. A Nemzeti Kulturális Alap támogatásával, az Örökség Kultúrpolitikai Intézettel együttműködve indítottuk újjára a múzeumokat népszerűsítő Mozaik Múzeumtúra programot. 2014-ben a vezetéssel bíráltuk el a Magyar Holokauszt Emlékév Civil Alapjának több mint ezer pályázatát.

2014. április 6-án a Fidesz–KDNP listáján szereztem újabb parlamenti mandátumot. Rövid ideig a Gazdasági bizottság alelnöke voltam, majd két évig a Miniszterelnökség államtitkáráként elsősorban kulturális örökségvédelemmel foglalkoztam. Több kormányzati program kidolgozása és elindítása fűződik a nevemhez: a budai várral foglalkozó Nemzeti Hauszmann Tervé és a vidéki kulturális örökséget megújítani szándékozó Nemzeti Kastély- és Nemzeti Várprogramé, de részt vállaltam a Rómer Flóris Terv és a Népi építészeti program elindításában is. 2016-ban nyitotta meg a kapuit a

kápolnásnyéki Halász-kastély, amelynek a felújítását az általam 2006-ban alapított Velencei-tavi Kistérségért Alapítvány végeztette el, s mind a tervezést, mind a felújítást folyamatosan felügyeltem. A kastélyban az elmúlt öt évben rangos kulturális központ alakult ki, sok értékes tárlatot és konferenciát rendeztünk. Több közös kiállítást valósítottunk meg múzeumok közreműködésével, például a szegedi Móra Ferenc Múzeummal vagy a Magyar Nemzeti Múzeummal. A kastélyban és a körülötte létrehozott Halász Gedeon Központban működik a Kárpát-medencei Művészeti Népfőiskola, amelynek védnöki testületi tagja vagyok. Az átgondolt, tudatos velencei-tavi térségfejlesztési munka során több kiállítóhelyet és műemléket sikerült felújítanunk: a Katonai Emlékpark részeként működő Pákozdi Csata Emlékiállítás a Hadtörténeti Intézet és Múzeum munkatársaival, a Pákozdi–Sukorói Arborétum Tájmuzeumát a Magyar Természettudományi Múzeum munkatársaival, a Vörösmarty Emlékházat a Petőfi Irodalmi Múzeum és a Szent István Király Múzeum kollégáival. A Gárdonyi Emlékév keretében tataroztuk a Szent Anna kápolnát (itt keresztelték meg Gárdonyit), felújítottuk Vörösmarty Mihály egykori műemlék présházát, s a Művészeti Népfőiskola hamarosan kezdi a velencei Meszlényi-kastély renoválását, amit szakértőként segítek.

2018 tavaszán újra országgyűlési képviselővé választottak, ahol a Kulturális Bizottság alelnökeként, illetve 2021. április 15-től a Magyar Nemzeti Múzeum megújításáért és a múzeumi integrációért felelős miniszteri biztосként is dolgozom.

Az elmúlt évtizedekben számos kiállítást rendeztem. A 2021 szeptemberében megnyíló Bodajki Vadászkastély kiállításának kurátora vagyok, illetve az „Egy a természettel” Vadászati és Természeti Világkiállítás nemzeti pavilonjának szakmai munkáját is segítem.

2010-től vagyok tagja, 2014-től pedig elnöke az Országgyűlés Koreai–Magyar Baráti tagozatának, ebben a minőségemben számos konferenciát, gazdasági tárgyalást szerveztem meg. Állami vezetőként és országgyűlési képviselőként számos hivatalos külföldi úton, tárgyaláson, kulturális programon vettem részt, s értékes kulturális kapcsolatokat építettem ki (többek között Ausztriában, Romániában, Szlovákiában, Oroszországban, Spanyolországban, Franciaországban, Finnországban, Észtországban, Belgiumban, Kanadában, az Egyesült Államokban, Kínában, a Koreai Köztársaságban, Japánban, Kazahsztánban, Azerbajdzsánban – ez utóbbiban az elnökválasztáson nemzetközi megfigyelőként), de több Európai Parlamenti tanácskozáson is képviselhettem a hazámat.

2020 óta a Tokaji Írótábor Egyesület elnökeként is tevékenykedem.

Nős vagyok, feleségem német szakos tanár, de évek óta a családi gazdaságunkat vezeti. Gárdonyiban lakunk, nagylányunk most alapít önálló családot, három kisebb lányunk még velünk egy háztartásban él.

Budapest, 2021. július 1.

L. Simon László

Publikációs jegyzék

Válogatás a kultúrpolitikával, emlékezetpolitikával, közgyűjteményekkel foglalkozó esszék és tanulmányok közül (a megjelenések helye nélkül)

- *Konzervatív politika – nyitott értékrend. Kiegészítések Láncki András Konzervatív kiáltványához* (2002)
- *Diszkrimináció vagy érdektelenség?* (2003)
- *Közepes színház. Piaci szempontok a kulturális folyóiratok támogatásában?* (2004)
- *Kulturális kormányzat – kulturális politika. A Gyurcsány-kormány első évének kulturális tevékenységéről* (2005)
- *Kulturális folyóiratok a "piacon". A támogatási rendszer visszasságairól* (2005)
- *Írószervezetek a rendszerváltoztatás után* (2005)
- *Pisszegő teremőr. Bozóki András kiáltványa: nemzeti kultúra, fűtési számlák – avagy a szabadság közhelyei* (2005, társszerző: Tallai Gábor)
- *A jobboldali kultúrpolitika hiánya* (2006)
- *Nagy Kulturális Átverés* (2005)
- *A szonettforma megjelenése a kortárs avantgárd kísérleti költészetben* (2006)
- *Árnyjáték. Irodalmi évkedés – Magyar kultúrpolitika koncepció nélkül* (2007)
- *Ki figyel a magyar kultúrára? A második Gyurcsány-kormány első évének kulturális igazgatási, kultúrafinanszírozási tevékenységéről* (2007)
- *Versenyhátrány. A Mátrix áldozatai, avagy van-e létjogosultságuk a nemzeti sorskérdéseknek?* (2007)
- *Múzeum, könyvtár, levéltár, művelődési központ. A kulturális emlékezet düledező megyei bástyáiról* (2007)
- *Hatalom – hitvallás – eszköz. Megjegyzések az állam kultúrafenntartó szerepéről* (2007)
- *Személyes történelem. A Nádasdy család fényképei* (2007)
- *Az alkotóművészek vagyonáról* (2007)
- *Szervezet(t) sorvasztás* (2007)
- *Egy kiállítás margójára* (2007)
- *Az Urnatemető-építő Kombinát. Erőss István paplanjai és díszpárnái* (2007)
- *Kozma Lajos modern villái* (2007)
- *Kassák Lajos és a Magyar Műhely* (2007)
- *Napfény a műteremben. A székelyudvarhelyi Kováts család fotókiállítása a Néprajzi Múzeumban* (2007)
- *A római szekér* (2008)

- *A kultúra nyilvánossága – kulturális nyilvánosság* (2008)
- *Haza és szabadság* (2008)
- *Az írószervezetek szerepe napjainkban* (2008)
- *Равенство шансов в современной венгерской литературе* (2008)
- *A botrányok éve. A második Gyurcsány-kormány második évének kultúrpolitikájáról* (2008)
- *„Irodalmi értékrendek, pályakezdés, érvényesülés” Lábjegyzet a XXXVI. Tokaji Írótábor munkájához* (2008)
- *A portrévá lett arc. A fotográfia irányai és az Ady-fényképek* (2008)
- *Szocialista brigád a tárna előtt. Kiegészítés Szombathy Bálint műveihez* (2008)
- *Az elődök tisztelete* (2009)
- *Nyugati megoldások. Kormányzati helyett múzeumi negyed* (2009)
- *Irodalom, könyvkiadás, olvasás Magyarországon* (2009)
- *Verspäteter geistiger Systemwechsel* (2009)
- *Literature, Publishing, and Reading in Hungary* (2009)
- *Márai-program* (2009)
- *Radikális változás – radikális kultúrpolitika* (2009)
- *Új tudás – régi kormányzás. A Gyurcsány-kormány utolsó évének kulturális politikájáról* (2009)
- *A fekete város* (2010)
- *Nemzeti összetartozásunkról* (2010)
- *A sajtó szabadságáról* (2010)
- *A demokrácia valódi értéke* (2010)
- *Az oktatásügy és politikai kultúra* (2010)
- *Az örökségvédelem gazdasági hatásai. Néhány szempont a polgári kultúrpolitikához* (2010)
- *Elvesztegetett évek. A Gyurcsány–Bajnai-kormány négy évének kulturális politikájáról* (2010)
- *Tamkó Sirató Károly Dimenzionista Manifesztuma* (2010)
- *Ritkán látott képek. Válogatás a Magyar Fotográfiai Múzeum kincseiből* (2010)
- *Vesszenek a férfiak! A Łódź' Kaliska művészcsoport kiállítása [a Szent István Király Múzeumban]* (2010)
- *A meg nem értés paradoxona. Politika és művészet a megszűnő irodalmi kultúrában* (2011)
- *Az előadó-művészeti szervezetek támogatási rendszere* (2011)
- *Állapotfelmérés. A hazai kulturális ágazat helyzete* (2011)
- *Haza és haladás. Bevezető a Kulturális és Sajtóbizottság tanácskozásához* (2011)
- *Súlypontváltások. Változó megerendszer Bibó munkásságának tükrében* (2011)
- *Mi a magyar?* (2012)
- *Új közgyűjteményi és közművelődési rendszer vidéken* (2012)

- *Polgári kultúrpolitika: eredmények és dilemmák* (2012)
- *A művelődéspolitika lehetőségei 2013-ban* (2012)
- *Polgári kultúrpolitika: dilemmák* (2013)
- *Közművelődés és információs társadalom* (2013)
- *Az e-könyvek hazai piacáról* (2013)
- *A vidéki kastélyok és kúriák helyzetéről* (2013)
- *Petőfi Macedóniában* (2013)
- *Alkotás és befogadás. Az állam szerepéről a Nemzeti Kulturális Alap húszéves születésnapján* (2013)
- *A Nemzeti Kulturális Alap szerepe a magyar kultúrafinanszírozásban* (2013)
- *Egy korszak történelmi traumák között. Kultúra és műpártolás 1920–1944* (2013)
- *Klebelsberg Kuno fehérvári szobránál* (2013)
- *Kulturpesszimizmus kontra alkotóerő. A daruszentmiklósi Klebelsberg-szobor avatása* (2013)
- *A Gárdonyi Jubileumi Emlékév zárása* (2013)
- *A kultúra mint erkölcs. Kornis Gyula székesfehérvári szobrának avatására* (2014)
- *Új világ született* (2015)
- *Akinek megadta a sors* (2015)
- *Alkotmányos identitás az Alaptörvényben* (2016)
- *„Az erős ellenáll, a gyenge kétségbeesik”* (2016)
- *Kulturális Európa* (2016)
- *Lírai vallomás egy huszonöt éves cégről* (2016)
- *A világ forog és alábukik* (2017)
- *Ipartörténeti pillanat. Egy új gyár születésére* (2017)
- *„Színek és színek megint”. Aba-Novák Vilmos székesfehérvári kiállítása* (2017)
- *Széchenyi – Klebelsberg – Magyary* (2018)
- *Ki viszi a puskát? Értelmiségiek versus politikusok* (2018)
- *A sebzett hős. A nagy háború emlékezete* (2018)
- *A természet egy darabja. Prohászka Ottokár domborművénél* (2018)
- *Ady 100* (2019)
- *„Versek nem kellene”. Proletárdiktatúra és irodalmi emlékezet* (2019)
- *Műveltség a kibertérben* (2019)
- *Múzeum a kibertérben* (2019)
- *A reménytelenség győzelme. Trianon 100* (2020, társszerző: Varga István)
- *A Vén tigris. Apponyi Albert emlékezete* (2020)
- *„Valami fáj, ami nincs”. A 48. Tokaji Írótabor megnyitója* (2020)

- *A Tokai Író-tábor küldetése* (2020)
- *Intézményes kultúrpolitika 2010–2020 között Magyarországon* (2020)
- *T.S Eliot: Egy keresztény társadalom eszméje* (2021)
- *A nemzet múzeumai* (2021, társszerző: Virágos Gábor)

Önálló kötetek

- *(visszavonhatatlanul...)*, Árgus Kiadó – Orpheusz Kiadó, Székesfehérvár–Budapest, 1996. [versek]
- *Egy paradigma lehetséges részlete*, Magyar Műhely, Budapest, 1996. [kísérleti irodalmi kötet]
- *met AMorf ózis*, Orpheusz Kiadó, Budapest, 2000. [kísérleti irodalmi kötet, konkrét és lettrista művek]
- *Secretum sigillum*, Magyar Műhely Kiadó, Budapest, 2003. [fotóművészeti kötet]
- *nem lokalizálható*, Orpheusz Kiadó – Magyar Műhely Kiadó, Budapest, 2003. [versek]
- *Hidak a Dunán. Esszék, tanulmányok*, Ráció Kiadó, Budapest, 2005. [esszék, tanulmányok]
- *Édes szőlő, tüzes bor. A Velencei-tó környékének szőlő- és borkultúrája*, Ráció Kiadó, Budapest, 2005. [monográfia LUKÁCS Lászlóval és AMBRUS Lajossal közösen]
- *Versenyhátrány. A (kultur)politika fogságában*, Kortárs Kiadó, Budapest, 2007. [esszék, tanulmányok]
- *Japán hajítás*, FISZ – Kortárs Kiadó, Budapest, 2008. [versek, saját illusztrációkkal]
- *Háromlábú lovat etető lány*, Magyar Műhely Kiadó, Budapest, 2009. [PALKÓ Tiborral közösen, szépirodalmi szövegek Palkó Tibor Munkácsy-díjas képzőművész ceruzarajzaihoz]
- *A római szekér. Kulturális politika – politikai kultúra*, Ráció Kiadó, 2010. [esszék, tanulmányok]
- *Személyes történelem. Esszék*, Ráció Kiadó, 2011. [esszék]
- *Szubjektív ikonosztáz*, Ráció Kiadó, 2012. [képzőművészeti tárgyú esszék, tanulmányok]
- *Polgári kultúrpolitika. Eredmények és dilemmák*, Ráció Kiadó, 2014. [esszék, tanulmányok]
- *Körbejárni a hazát. Esszék*, Közép- és Kelet-európai Történelem és Társadalom Kutatásáért Közalapítvány, Budapest, 2017. [esszék]
- *Ki viszi a puskát? Emlékezet és politika*, Nemzeti Művelődési Intézet, 2020. [esszék, tanulmányok]

Idegen nyelvű kötet

- *Ednosztojno treperejki*, forította és az utószót írta: Paszkal GILEVSZKI, Matica Makedonszka, Szkopje, 2015.

Művészkönyv

- *ISBN 963 7596 26 7*, Magyar Műhely, Budapest, 1997.

Hangskönyv, CD

- *Japán hajítás*, Elmondja: BLASKÓ Péter; DUBROVAY László zenéjével, FolkEurópa Kiadó, 2008.
- *Fantomfájdalom*, táncdráma, Librettó: L. SIMON Péter, Zeneszerző: KOCSÁK Tibor, Rendező–koreográfus: EGERHÁZI Attila, a Székesfehérvári Balett Színház előadása, 2020. [zenei CD, valamint pendrive a zenével, az előadás tévéfelvételével, és a magyar-angol nyelvű katalógussal]

Katalógus, műsorfüzet

- *A tipográfia bővületében. Válogatás L. Simon László könyvborító- és folyóirat-terveiből, kiállításkatalógus*, Szent Korona Galéria, Székesfehérvár, 2009. március 12–28.
- *Fantomfájdalom*, táncdráma, Librettó: L. SIMON Péter, Zeneszerző: KOCSÁK Tibor, Rendező–koreográfus: EGERHÁZI Attila, a Székesfehérvári Balett Színház előadása, 2020. [magyar és angol nyelvű színházi katalógus, benne a librettó szövegével]

Szerkesztések (könyvek)

- *Mozaik* (Válogatás az ELTE Tanárképző Főiskolai Kar hallgatóinak írásaiból), ELTE Tanárképző Főiskolai Kar, Budapest, 1993. [TALLAI Gáborral és VILCSEK Bélával közösen]
- *Irodalom* (Főiskolai tanulmányok I.) ELTE TFK, 1994. [ARAPOVICS Máriával közösen]
- *Irodalom és módszertana* (Főiskolai tanulmányok II.) ELTE TFK, 1994. [ARAPOVICS Máriával közösen]
- *Irodalmi művek szóetimológiai elemzése*, ELTE BTK Magyar Nyelvtörténeti és Nyelvjárástani Tanszék 1994.
- *vizUállásjelentés*, Magyar Műhely, Párizs – Bécs – Budapest, 1995. [vizuális költészeti antológia]
- *A Nyugat tartalomjegyzéke 1908–1941 I.* Szerkesztette és összeállította: DULA Borbála, MAJOROS Etelka, L. SIMON László, Universitas Kiadó, Budapest, 1997.
Elektronikus változat [Készítette: Király Péter]: Magyar Elektronikus Könyvtár:
www.mek.iif.hu/nyugat.htm
- *Vizuális költészet Magyarországon II. Válogatás a 20. századi vizuális költészetből*, Szerkesztette: KOVÁCS Zsolt, L. SIMON László, Felsőmagyarország Kiadó – Magyar Műhely Kiadó, Miskolc – Budapest, 1998.
- *Hallgatók a demokráciáért 1988–1998. A hallgatói mozgalom 10 éve*, Szerkesztette: BAJNAI Zsolt és L. SIMON László, Hallgatói Önkormányzatok Országos Konferenciája, Budapest, 1998.
- *Az olvasó – az olvasás. Irodalmi tanulmányok. A Fiatal Írók Szövetsége és a Doktoranduszok Országos Szövetsége 1998. november 25-én, az ELTE Tanárképző Főiskolai Karán megrendezett irodalomtudományi konferenciájának anyaga*, szerkesztette L. SIMON László és THIMÁR Attila, FISZ, Budapest, 1999.

- *Munkás, paraszt, értelmiség munkaverseny lázában ég. Agitatív antológiaköltészet Magyarországon 1945–1956*, Korona Kiadó, Budapest, 2002.
- *Magyar Műhely: 40 év. Címlapok, fényképek, dokumentumok*, Magyar Műhely Kiadó, Budapest, 2002.
- „Nagy Pál vagy Pál”. *A hetvenéves Nagy Pál köszöntése*, szerkesztette: L. SIMON László és SŐRÉS Zsolt, 2004.
- *Görbülő fény. A hetvenéves Bujdosó Alpár köszöntése*, szerkesztette: L. SIMON László, Magyar Műhely Kiadó, Budapest, 2005
- *Reminiscencia. A hetvenéves Papp Tibor köszöntése*, szerkesztette: L. SIMON László, Magyar Műhely Kiadó, Budapest, 2006.
- *Ezer év öröksége. Fejér megye múltjáról és jelenéről*, szerkesztette: L. SIMON László, Kiadja a Fejér Megyei Önkormányzat Európai Információs Pont és Turisztikai Nonprofit Kft.-je, Székesfehérvár, 2009.
- *Fejér megyei irodalmi emlékfal. Olvasókönyv iskolásoknak és felnőtteknek*, szerkesztette: L. SIMON László, Velencei-tavi Kistérségért Alapítvány, Kápolnásnyék–Agárd, 2014.
- *Negyedszázad Fejér megye kertészeti és borászati kultúrájáért. 25 éves az agárdi Simon és Simon Kft.*, Az összekötő szövegeket írta és a kiadványt szerkesztette: L. SIMON László, Simon és Simon Kft. Agárd, 2016.
- *Fejér megyei irodalmi emlékfal. Olvasókönyv iskolásoknak és felnőtteknek*, második, bővített kiadás, szerkesztette: L. SIMON László, Velencei-tavi Kistérségért Alapítvány, Kápolnásnyék–Agárd, 2017.
- *Klebelsberg – Kornis – Hóman. A két világháború közötti kultúrpolitikusok székesfehérvári szobrai*, szerkesztette: L. SIMON László, Ráció Kiadó, Budapest, 2021.
- *Az Aba-Novák dosszié. Szöveggyűjtemény Aba-Novák Vilmos és Székesfehérvár kapcsolatáról*, szerkesztette: L. SIMON László, Ráció Kiadó – Városi Levéltár és Kutatóintézet, Budapest–Székesfehérvár, 2021.